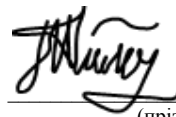


Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ННІ “Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу”
Кафедра світової політики, дипломатики та туристичного бізнесу

ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри
світової політики та
туристичного бізнесу
доц. Парфіненко А.Ю.

Кваліфікаційна магістерська робота
на тему: **“Напрямки покращення конкурентної позиції
туристичного підприємства”**

Виконав: студент 2 курсу, групи УТМ-61
Спеціальності 242 «Туризм і рекреація»



Тімченко Богдан Ігорович

(прізвище та ініціали)



канд. економ. наук, доцент Євтушенко О.В.

(прізвище та ініціали)



кан. економ.наук, доцент Данько Н.І..

(прізвище та ініціали)

Підсумкова оцінка:

за національною шкалою: _____

кількість балів: _____

Голова Екзаменаційної комісії

(підпис)



Покоłodна М.М.

(прізвище та ініціали)

Харків – 2025 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу

Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) другий (магістерський)

Напрямок підготовки _____

Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри
світової політики,
дипломатії та

туристичного бізнесу

Доц. Парфіненко А.Ю.

“22” грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)**

Тімченка Богдана Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Тема роботи: «Напрямки покращення конкурентної пропозиції туристичного підприємства»

керівник роботи Євтушенко Олена Віталіївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 15.09.2025 № 4001-5/3283

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- ✓ розглянути сутність поняття «конкуренції та його значення;
- ✓ розглянути законодавчу базу та державні органи, які регулюють конкурентне середовище у галузі туризму в Україні;
- ✓ дослідити конкурентне середовище туристичного підприємства;
- ✓ проаналізувати обране туристичне підприємство;

- ✓ надати пропозиції щодо трансформації туристичного підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА
2	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «НАВІГАТОР УКРАЇНА»
3	РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА « НАВІГАТОР УКРАЇНА »

5. Дата видачі завдання 1.09.2025 р.

Студент



підпис

Тімченко Б.І.

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис



Євтушенко О.В.

ініціали, прізвище

Анотація

Тімченко Б.І. «Напрямки покращення конкурентної пропозиції туристичного підприємства». В роботі розглянуто сутність та зміст поняття «конкуренції»; розглянуто види конкуренції та конкурентної боротьби, методи дослідження конкурентного середовища підприємства та законодавчу базу України у сфері конкуренції і туризму. Надано характеристику організаційно-економічної діяльності туристичного оператора «Навігатор Україна», здійснено дослідження конкурентів та побудовано конкурентну карту для туристичного оператора «Навігатор Україна», виявлено конкурентні недоліки у діяльності підприємства. Запропоновано стратегічні підходи до підвищення конкурентних переваг підприємства, включаючи цифрову трансформацію, диференціацію продуктового портфелю, посилення бренд-менеджменту, впровадження програми лояльності, оптимізацію операційної ефективності, диверсифікацію ринків та удосконалення системи ризик-менеджменту. Детально обґрунтовано два пріоритетні маркетингові заходи. Проведено комплексний фінансовий аналіз запропонованих заходів, що генерує додатковий дохід та підвищує рентабельності підприємства.

Abstract

Timchenko B.I. "Directions for improving the competitive offer of a tourism enterprise". The paper examines the essence and meaning of the concept of "competition"; types of competition and competitive struggle, methods of researching the competitive environment of the enterprise and the legislative framework of Ukraine in the field of competition and tourism are considered. The characteristics of the organizational and economic activities of the tourist operator "Navigator Ukraine" are provided, competitors are researched and a competitive map for the tourist operator "Navigator Ukraine" is built, and competitive shortcomings in the enterprise's activities are identified. Seven strategic approaches to enhancing the enterprise's competitive advantages are proposed, including digital transformation, product portfolio differentiation, brand management strengthening, loyalty program implementation, operational efficiency optimization, market diversification, and risk management system improvement. Two priority marketing measures are thoroughly justified. A comprehensive financial analysis of the proposed measures is conducted, which generates additional revenue and increases the enterprise's profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ	
ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	6
1.1. Сутність та види конкуренції та конкурентної боротьби	6
1.2. Методи дослідження конкурентного середовища підприємства.....	15
1.3. Законодавча база України у сфері конкуренції і туризму	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО	
СЕРЕДОВИЩА ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА “НАВІГАТОР	
УКРАЇНА”.....	24
2.1. Характеристика діяльності підприємства.....	24
2.2. Дослідження конкурентів та побудова конкурентної карти.....	29
2.3. Виявлення конкурентних недоліків у діяльності підприємства.....	35
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ	
КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
“НАВІГАТОР УКРАЇН”.....	39
3.1 Стратегічні підходи до підвищення конкурентних переваг підприємства....	39
3.2 Заходи щодо покращення іміджу та просування послуг.....	45
3.3 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів	50
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

Актуальність обраної теми: У сучасному світі туристичний ринок переживає стрімке зростання та трансформацію, що робить його одним із найбільш динамічних і конкурентних секторів глобальної економіки. З кожним роком кількість туристів у світі збільшується, а разом із цим зростає і кількість компаній, які прагнуть задовольнити різноманітні потреби мандрівників. Така ситуація призводить до різкого загострення конкуренції в туристичній галузі. Підприємства змушені не просто підтримувати існуючий рівень сервісу, а постійно підвищувати якість своїх послуг, вдосконалювати маркетингові стратегії, впроваджувати інноваційні підходи та пропонувати клієнтам унікальні, персоналізовані й емоційно привабливі пропозиції.

У цих умовах глибоке дослідження конкурентного середовища туристичного підприємства перетворюється на один із ключових етапів стратегічного планування та забезпечення довгострокового розвитку бізнесу. Без чіткого розуміння того, хто є вашими конкурентами, які сильні та слабкі сторони вони мають, якими інструментами залучають клієнтів і як змінюються їхні стратегії, неможливо сформувати ефективну позицію на ринку та вчасно реагувати на виклики.

Конкуренція на ринку туристичних послуг має стійку тенденцію до постійного зростання. Це пояснюється не тільки появою нових гравців (туроператорів, онлайн-агрегаторів, локальних стартапів), а й активним розвитком цифрових технологій, які суттєво знизили бар'єри входу на ринок і дали можливість навіть невеликим компаніям швидко масштабуватися та пропонувати конкурентні продукти. Туристичні підприємства вимушені регулярно переглядати та вдосконалювати свої продукти й послуги: оновлювати туристичні маршрути, покращувати сервіс у готелях і на транспорті, розробляти ексклюзивні тематичні тури (екологічні, гастрономічні, пригодницькі,

wellness-напрямки), впроваджувати програми лояльності та працювати над підвищенням рівня задоволеності клієнтів.

Конкурентне середовище сучасних туристичних підприємств є надзвичайно складним, багатошаровим і різноманітним. На ринку одночасно діють великі міжнародні туроператори, національні та регіональні компанії, нішеві гравці, онлайн-платформи бронювання (Booking, Expedia, Airbnb), а також прямі постачальники послуг – авіакомпанії, залізничні оператори, мережі готелів, локальні гіді та екскурсійні бюро. Важливо розуміти, що конкуренція виходить далеко за межі прямого порівняння «туроператор проти туроператора». На рішення клієнта можуть впливати альтернативні варіанти відпочинку, самостійне планування подорожей через інтернет, а також суміжні галузі (транспорт, розміщення, страхування, розваги). Тому комплексний аналіз конкурентного середовища має охоплювати не лише безпосередніх конкурентів, а й усіх суб'єктів, які прямо чи опосередковано формують поведінку споживачів і впливають на їхній вибір туристичного продукту.

Саме тому вивчення та постійний моніторинг конкурентного оточення є невід'ємною частиною стратегічного управління туристичним бізнесом і дозволяє вчасно виявляти нові загрози, знаходити незайняті ніші та формувати стійкі конкурентні переваги в умовах жорсткої ринкової боротьби.

Дослідженням конкурентного середовища займається чимало вітчизняних науковців, зокрема: Артюхова І.В., Кривобець М.М., Лупак Р.Л., Сидоренко І.О., Юринець З.В. та інші. Вагомий вклад внесли вчені кафедри туристичного бізнесу та країнознавства Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна: Євтушенко О.В., Гапоненко Г.І., Парфіненко А.Ю., Панова І.О., Подлепіна П.А. та Кучечук Л.В.

Об'єкт дослідження дипломної роботи – конкурентне середовище.

Предмет дослідження дипломної роботи — конкурентне середовище туристичного підприємства та фактори, що впливають на нього.

Мета дослідження полягає в дослідженні та аналізі обраного туристичного підприємства та розробки стратегічних рекомендацій для його подальшого розвитку на основі трансформації.

Завдання дослідження:

- розглянути сутність поняття «конкуренції та його значення;
- розглянути законодавчу базу та державні органи, які регулюють конкурентне середовище у галузі туризму в Україні;
- дослідити конкурентне середовище туристичного підприємства;
- проаналізувати обране туристичне підприємство;
- надати пропозиції щодо трансформації туристичного підприємства.

Теоретичну та методичну основу дослідження склали наступні методи: узагальнення, порівняння, групування, аналіз, історико-логічний метод, спостереження, структурно-логічний аналіз.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові публікації, довідкова література, аналітичні та статистичні дані міжнародних організацій, аналітичні публікації й матеріали офіційних веб-сайтів, результати, одержані автором у процесі власних досліджень.

Робота складається зі вступу, трьох розділів (які включають 8 рисунків, 11 таблиць) , висновків; містить 70 сторінок тексту. Список використаних джерел включає 70 найменування літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність та види конкуренції та конкурентної боротьби

Конкуренція - це процес змагання між підприємствами на одному ринку за отримання більшої частки ринку, збільшення обсягу продажів та отримання більшої прибутковості. Сутність конкуренції полягає в тому, що на ринку існують дві або більше компанії, які пропонують схожі продукти або послуги і спрямовують свої зусилля на те, щоб виграти перевагу в очах споживачів[19].



Рис. 1.1. Основні види конкуренції [56]

Досконала конкуренція - це ідеальна модель ринку, в якій багато малих продавців продають однаковий продукт, який має досить високу заміну, а покупці не мають можливості впливати на ринкову ціну. Досконала конкуренція описує ринковий стан, в якому бар'єри для входу на ринок відсутні, і продавці не мають контролю над цінами, оскільки конкурують між собою. Досконала конкуренція є ідеальною моделлю ринку, яка описує ринковий стан, в якому багато малих продавців пропонують однорідний продукт. Цей продукт має

високу взаємозамінність, що означає, що споживачі легко можуть перейти від одного постачальника до іншого без значних витрат чи втрат у якості. Важливою рисою досконалої конкуренції є те, що покупці не мають можливості впливати на ринкову ціну товару. Ця модель ринку передбачає повну відсутність бар'єрів для входу на ринок. Тобто, нові продавці можуть вільно входити і виходити з ринку, не стикаючись із жодними обмеженнями чи труднощами. В таких умовах жоден продавець не має змоги контролювати ціни або здійснювати значний вплив на ринок, оскільки всі учасники ринку конкурують між собою. Ключовим аспектом досконалої конкуренції є те, що всі учасники ринку мають однаковий доступ до інформації. Це означає, що всі продавці і покупці добре обізнані про ціни та якість товарів, що продаються, що сприяє ефективному прийняттю рішень. У такому ринку прибуток кожного продавця зводиться до мінімального рівня, оскільки будь-яке підвищення цін негайно призведе до втрати клієнтів, які легко можуть перейти до конкурентів. Таким чином, ціни на товари в умовах досконалої конкуренції встановлюються на рівні, де вони лише покривають середні витрати виробництва, що забезпечує оптимальний розподіл ресурсів і максимальну ефективність ринку. [24]. Неокласична економічна теорія приділяє велике значення цьому теоретичному стану ринку, розглядаючи його як ідеальну модель, на основі якої можна аналізувати реальні ринкові процеси. Згідно з цією теорією, досконала конкуренція на ринку може існувати за умови дотримання ряду критеріїв. Малий внесок кожної фірми на ринок означає, що жодна окрема фірма не має значного впливу на загальний обсяг пропозиції і, відповідно, на ринкову ціну. Кожна фірма є "приймачем цін", тобто змушена приймати встановлену на ринку ціну як даність. Ідентичність товарів, що продаються на ринку, є важливим критерієм. Це означає, що всі продукти є взаємозамінними і не мають суттєвих відмінностей у якості чи характеристиках, що дозволяє споживачам легко переходити від одного продавця до іншого. Незалежність цін від частки ринку передбачає, що жодна фірма не може впливати на ціну своїм

рішенням збільшити або зменшити обсяг виробництва. Ціна визначається сукупною пропозицією і попитом на ринку. Повна інформація для покупців та продавців є обов'язковою умовою досконалої конкуренції. Це означає, що всі учасники ринку мають повний доступ до інформації про ціни, якість товарів і умови угод, що забезпечує прозорість ринкових процесів і сприяє прийняттю раціональних рішень. Абсолютна мобільність ресурсів і можливість безкоштовного входу і виходу з ринку є ще однією важливою умовою. Це передбачає, що виробничі ресурси можуть вільно переміщатися між різними галузями, а нові фірми можуть безперешкодно входити на ринок або залишати його без значних витрат. Дотримання всіх цих критеріїв дозволяє досягти ідеальної конкуренції, яка, в свою чергу, забезпечує оптимальний розподіл ресурсів і максимальну економічну ефективність. У такому середовищі кожен виробник прагне мінімізувати витрати і максимізувати якість продукції, що в кінцевому підсумку вигідно для споживачів та суспільства в цілому.[36].

На ринку досконалої конкуренції існує багато покупців і продавців, а ціни відображають загальний попит і пропозицію. Товари, які продаються фірмами, є майже ідентичними або мають ідеальних замінників, що означає, що споживачі можуть легко перейти від одного продавця до іншого без втрати в якості або зміні функцій продукту. Ринок досконалої конкуренції характеризується тим, що фірми на ньому є невеликими, і жодна з них не контролює значну частку ринку, що забезпечує вільну конкуренцію та недопущення монополізації. Ідея досконалої конкуренції передбачає інші важливі аспекти неокласичної економічної теорії, які стосуються взаємодії між покупцями та продавцями. На ринку досконалої конкуренції покупці мають однакові смаки та уподобання стосовно характеристик продукту, який є однорідним у галузі. Це означає, що всі споживачі оцінюють товар однаково, не надаючи перевагу продукції окремих виробників. Крім того, всі учасники ринку мають досконалу інформацію про товари, включаючи їхню ціну, якість і умови виробництва. Це забезпечує

прозорість ринкових відносин і сприяє раціональному прийняттю рішень як покупцями, так і продавцями. Покупці знають про всі можливі варіанти і можуть вибирати найбільш вигідні пропозиції, а продавці розуміють ринкові умови і оптимізують свої виробничі процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними. Ринок досконалої конкуренції забезпечує ефективний розподіл ресурсів, оскільки ціни на товари встановлюються на рівні, де вони лише покривають середні витрати виробництва. Це означає, що фірми не отримують надприбутків, але й не зазнають збитків, підтримуючи економічну стабільність і стимулюючи інновації та вдосконалення виробничих процесів. У такому середовищі кожен виробник прагне мінімізувати витрати і максимізувати якість продукції, що в кінцевому підсумку вигідно для споживачів та суспільства в цілому.[23].

Покупці на ринку досконалої конкуренції прагнуть максимізувати свою корисність, купуючи продукт, який найкраще відповідає їхнім уподобанням. Завдяки ідентичності товарів і досконалій інформації, споживачі можуть робити оптимальні вибори, що забезпечують максимальну задоволеність їхніх потреб за найнижчою ціною. З іншого боку, фірми на ринку досконалої конкуренції мають на меті максимізувати свій прибуток, дотримуючись усіх критеріїв, що визначають цей ринок. Умови досконалої конкуренції змушують фірму діяти в двох економічних горизонтах: короткостроковому та довгостроковому. На короткостроковому горизонті фірма регулює кількість виробленої продукції відповідно до ринкових цін та своїх витрат. Це означає, що фірма збільшує або зменшує обсяги виробництва для досягнення оптимального рівня, при якому її граничні витрати дорівнюють ринковій ціні. У довгостроковій перспективі фірма коригує свої методи виробництва, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів. Це включає інвестування в нові технології та вдосконалення виробничих процесів. Фірма прагне досягти такого рівня виробництва, де граничні витрати дорівнюють граничному доходу, що

забезпечує оптимальне поєднання ресурсів і максимізацію прибутку. В результаті цих коригувань, у довгостроковій перспективі фірми на ринку досконалої конкуренції отримують нульовий економічний прибуток. Це означає, що всі доходи фірм використовуються для покриття виробничих витрат, включаючи нормальний прибуток, який є винагородою за використання власного капіталу та підприємницькі зусилля. Таким чином, ринок досконалої конкуренції сприяє ефективному розподілу ресурсів і стабільності економіки, забезпечуючи оптимальні умови як для споживачів, так і для виробників. Споживачі отримують товари найвищої якості за найнижчими цінами, а виробники мають постійний стимул для вдосконалення своїх виробничих процесів і зниження витрат.

Недосконала конкуренція – це економічна ситуація на ринку, де підприємства мають певну владу над цінами і/або кількістю продукту, який вони пропонують. У такій ситуації фірми можуть встановлювати ціни вище своїх витрат виробництва, щоб отримувати економічний прибуток, або зменшувати обсяги виробництва, щоб підтримувати високий рівень цін. Це відрізняє недосконали конкуренцію від досконалої, де ціни визначаються виключно попитом і пропозицією без можливості впливу окремих фірм. Недосконала конкуренція може бути результатом різноманітних факторів, таких як монополія, олігополія, монопсонія або поліпсонія. Наприклад, у випадку монополії, на ринку присутній лише один продавець, який контролює всю пропозицію товару і може встановлювати ціни за власним бажанням. У випадку олігополії, ринок контролюється кількома великими фірмами, які можуть домовлятися між собою щодо цін або обсягів виробництва, що також обмежує конкуренцію. Монопсонія виникає, коли на ринку є лише один покупець, який диктує умови придбання товарів, а поліпсонія – коли є кілька великих покупців, які мають значний вплив на ринок. У недосконалій конкуренції підприємства мають певну владу над цінами і кількістю продукту, що пропонується на ринку, що робить їх більш

залежними від умов конкуренції на ринку. Це може призводити до ситуацій, коли фірми використовують свою ринкову владу для отримання додаткового прибутку за рахунок споживачів. Наприклад, вони можуть обмежувати виробництво, щоб створити дефіцит товару і підвищити його ціну. Недосконала конкуренція також може впливати на вибір споживачів і зменшувати їх можливості. У таких умовах споживачі можуть стикатися з обмеженим вибором товарів, вищими цінами та зниженням якості продукції. Це відбувається тому, що фірми, маючи ринкову владу, можуть знижувати витрати на виробництво, але не обов'язково інвестувати в поліпшення якості товарів або розширення асортименту. Таким чином, недосконала конкуренція може призводити до загального зниження ефективності ринку та втрат для споживачів.[48].

Ринки недосконалої конкуренції існують у реальній економіці і характеризуються тим, що покупці не мають повної інформації про товари та послуги, що продаються. Це призводить до асиметрії інформації, коли споживачі можуть бути недостатньо поінформовані про якість товарів, ціни або наявні альтернативи. У таких умовах компанії можуть встановлювати різні ціни на свої продукти, використовуючи цю інформаційну нерівність для збільшення прибутків.

На ринках недосконалої конкуренції компанії також конкурують за частку ринку, часто захищену різними бар'єрами для входу та виходу. Ці бар'єри можуть включати високі початкові витрати на входження, законодавчі або регуляторні обмеження, патенти та ліцензії, або інші фактори, що ускладнюють новим гравцям можливість потрапити на ринок. Це обмежує конкуренцію і дозволяє існуючим фірмам зберігати свої ринкові позиції та встановлювати ціни вище за ті, що були б у середовищі досконалої конкуренції.

На ринках з недосконалою конкуренцією окремі продавці та покупці можуть впливати на ціни та обсяги виробництва. Це відрізняється від теорії досконалої конкуренції, де передбачається, що жоден з учасників ринку не має

достатнього впливу, щоб змінити ринкову ціну, і всі фірми отримують нульовий економічний прибуток у довгостроковій перспективі. У реальних умовах, однак, фірми на ринках недосконалої конкуренції можуть отримувати значні економічні прибутки, використовуючи свою ринкову владу.

Міру конкуренції на ринках недосконалої конкуренції не можна виміряти за допомогою ступеня впливу обсягу випуску фірми на ціну (еластичність попиту) або відносного перевищення ціни над граничними витратами, як у випадку досконалої конкуренції. Недосконала конкуренція передбачає різноманітні форми ринкових структур, включаючи монополії, олігополії та монополістичну конкуренцію, кожна з яких має свої особливості впливу на ціни, виробництво та споживачів. Наприклад, у монополії єдиний продавець диктує ціну та обсяги виробництва, в олігополії кілька великих фірм можуть домовлятися про ціни або обмежувати виробництво, щоб максимізувати прибуток, а в умовах монополістичної конкуренції фірми пропонують диференційовані продукти і конкурують як за ціною, так і за якістю.[34].

Варто також згадати про термін "конкурентна боротьба" і пам'ятати, що конкуренція та конкурентна боротьба не є тотожними поняттями. Конкуренція - це загальне явище, яке передбачає існування численних продавців та покупців на ринку, де кожен із учасників прагне максимізувати свою вигоду. Конкурентна боротьба, натомість, є більш вузьким поняттям і охоплює активні дії, спрямовані на досягнення переваги над конкурентами.

Конкурентна боротьба - це процес боротьби між продавцями на ринку, спрямований на збільшення своєї частки на ринку та отримання переваги над конкурентами. Цей процес може включати різні стратегії та тактики, які використовуються компаніями для залучення більшої кількості споживачів і підвищення своїх позицій на ринку. Наприклад, одним із найпоширеніших методів є зниження цін, що дозволяє залучити цінових чутливих споживачів і збільшити обсяги продажів.

Окрім зниження цін, конкурентна боротьба може включати поліпшення якості товару або послуги. Це дозволяє компаніям відрізнитися від конкурентів та задовольняти потреби споживачів краще, ніж інші учасники ринку. Інновації також відіграють важливу роль у конкурентній боротьбі, оскільки нові технології та продукти можуть створювати додаткову цінність для споживачів і допомагати компаніям виділитися на ринку. Реклама та інші маркетингові заходи є ще одним важливим аспектом конкурентної боротьби. Ефективна рекламна кампанія може підвищити впізнаваність бренду, створити позитивний імідж компанії та залучити нових клієнтів. Компанії можуть використовувати різні канали комунікації, такі як телебачення, інтернет, соціальні мережі та інші засоби масової інформації, щоб досягти своєї цільової аудиторії. Конкурентна боротьба також може включати стратегії щодо вдосконалення обслуговування клієнтів, розвитку мережі дистрибуції, розширення асортименту продукції та інші заходи, спрямовані на зміцнення позицій компанії на ринку. Усі ці дії допомагають продавцям залучити більше споживачів і вийти вперед конкурентів, забезпечуючи довгостроковий успіх та стабільний розвиток бізнесу. Отже, конкурентна боротьба є невід'ємною частиною ринкової економіки, яка стимулює компанії до постійного вдосконалення, інновацій та підвищення якості своїх товарів та послуг. Це сприяє розвитку ринку в цілому, підвищенню добробуту споживачів та створенню нових можливостей для підприємців.[62].

Конкурентна боротьба - це процес боротьби між компаніями на ринку, спрямований на здобуття більшої частки ринку, збільшення прибутку та збереження конкурентної переваги. Цей процес включає в себе різноманітні стратегії та тактики, які компанії застосовують для того, щоб виділитися серед конкурентів і домогтися своїх бізнес-цілей. Один з основних аспектів конкурентної боротьби - це прагнення збільшити свою частку на ринку.

Компанії використовують різні методи для досягнення цього, включаючи агресивне ціноутворення, що дозволяє їм залучити споживачів, які чутливі до цін. Наприклад, знижки, акції та спеціальні пропозиції можуть зробити продукцію чи послугу більш привабливою для потенційних клієнтів.



Рис.1.2. Види конкурентної боротьби [62]

В залежності від методів, що використовуються компаніями, можна виділити кілька типів конкурентної боротьби:

1. Цінова конкуренція - компанії знижують ціну на свої товари або послуги, щоб залучити більше клієнтів.
2. Неконкурентні дії - компанії використовують такі методи як створення бар'єрів для входу на ринок, підрив конкурентів, порушення прав на інтелектуальну власність тощо.
3. Диференціація товару або послуги - компанії створюють продукти або послуги, які відрізняються від продуктів і послуг конкурентів, щоб залучити більше клієнтів.

4. Рекламна конкуренція - компанії використовують різноманітні методи реклами, щоб привернути увагу клієнтів до своїх продуктів або послуг.

5. Конкуренція на основі якості - компанії створюють продукти або послуги високої якості, щоб залучити більше клієнтів та відрізнитися від конкурентів[36].

Отже, конкуренція є станом ринку, а конкурентна боротьба - це процес боротьби між продавцями на цьому ринку. Конкурентна боротьба є наслідком конкуренції та є важливим механізмом, який допомагає ринковій економіці функціонувати більш ефективно.

1.2. Методи дослідження конкурентного середовища підприємства

Дослідження маркетингового середовища дозволяє виявити ринкові можливості підприємства на основі умов, в яких воно діє. Значну увагу при цьому приділяється стану зовнішнього середовища, яке постійно зазнає динамічних змін. Деякі з цих змін можуть відкривати сприятливі можливості для підприємства, а інші, навпаки, можуть створювати труднощі та обмеження. Успішна маркетингова діяльність вимагає передбачення як потенційних перешкод, так і перспектив, що відкриваються. Однак, знання про загрозу може бути непридатним, якщо не існує можливості протистояти їй, а знання про відкриваються можливості може бути некорисним, якщо немає потрібного потенціалу для їх реалізації. Саме тому в процесі маркетингових досліджень вивчаються не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища, а й сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства.

Аналіз середовища підприємства може бути розширеним, включаючи характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища, що стосуються конкретної ситуації, в якій знаходиться підприємство. Після складання списку слабких та сильних сторін, а також можливостей та загроз, необхідно визначити

їх взаємозв'язок для виявлення маркетингових можливостей підприємства. Маркетингові можливості - це привабливі напрямки маркетингових зусиль, які надають конкурентні переваги. Один із найпоширеніших методів аналізу середовища - це SWOT-аналіз, аббревіатура, яка означає Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози).



Рис. 1.3. SWOT-аналіз та його аспекти

Сильні сторони - це внутрішні чинники, які найбільш ймовірно позитивно вплинуть на ефективність підприємства (наприклад, висококваліфікований персонал у відділі продажів, добре налагоджений виробничий процес, висока якість продукції). Знання сильних сторін є важливим, оскільки вони можуть служити основою для формування стратегії та отримання конкурентної переваги.

Слабкі сторони - це внутрішні чинники, які, ймовірно, заважатимуть ефективній роботі організації (наприклад, великі фіксовані витрати, застарілий дизайн продукції, розтягнуті графіки поставок). Ефективна стратегія повинна спрямовуватися на усунення слабких сторін, які роблять підприємство вразливим, заважають його діяльності або обмежують можливості розвитку.

Можливості є зовнішніми факторами, які можуть сприяти успіху організації, такі як ефективні канали збуту, відповідність законодавства, ріст сегментів ринку, надійність поставок ключових компонентів і процес реорганізації у конкурента. Головним перевагою фірми є те, що вона вирізняється своєю особливо доброю роботою порівняно з конкурентами. Важливість цієї переваги полягає в тому, що вона допомагає фірмі знаходити ринкові можливості, забезпечує конкурентну перевагу на ринку і може стати основою стратегії.

Загрози - це зовнішні чинники, які можуть стати причиною несприятливих умов для роботи організації, такі як зміцнення внутрішньої валюти, введення на ринок конкурентної продукції, старіння кадрів і брак необхідних кваліфікацій, несприятливі демографічні зміни, несприятливі зміни курсів іноземних валют тощо. Важливо враховувати ці загрози при розробці стратегії для забезпечення успіху організації [62].

SWOT- аналіз може бути проведений з використанням різних якісних і кількісних методик.

Найбільш поширені такі методики:

- а) методика SWOT- аналізу з використанням чотирьохпольної таблиці;
- б) методика SWOT- аналізу з використанням чотирьохпольної матриці;
- в) методика балового SWOT- аналізу з використанням табличної форми.

Нижче наведені усі вище перераховані види систем (таблиці, матриці, форми), що використовуються для методики SWOT-аналізу:

Таблиця 1.1

Потенційні внутрішні сильні сторони	Потенційні зовнішні можливості
Потенційні внутрішні слабкі сторони	Потенційні зовнішні загрози

Методика SWOT- аналізу з використанням чотирьохпольної таблиці [35]

Методика SWOT-аналізу з використанням чотирьохпольної таблиці використовується для систематичного оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін (Strengths and Weaknesses) організації або проекту, а також зовнішніх можливостей і загроз (Opportunities and Threats), які впливають на них. Кожній з цих категорій відповідає одне з полів таблиці.

Таблиця 1.2

Зовнішнє середовище фірма	Можливості (МО) Показник МО 1 Показник МО 2 Показник МО 3	Загрози (ЗГ) Показник ЗГ 1 Показник ЗГ 2 Показник ЗГ 3
Сильні сторони (СІС) Показник СІС 1 Показник СІС 2 Показник СІС 3	поле СІМ Розробка стратегій, що використовують «силу» для реалізації можливостей	поле СІЗ Розробка стратегій, що використовують «силу» для усунення «загроз»
Слабкі сторони (СІС) Показник СІС 1 Показник СІС 2 Показник СІС 3	поле СІВ Розробка стратегій, що мінімізують «слабкість», подолання слабкості за рахунок виявлення «можливостей»	поле СІЗ Розробка стратегій, що мінімізують «слабкість», і позбавлення від слабкостей і «загроз»

Методика SWOT-аналізу з використанням чотирьохпольної матриці[43]

Ця методика з використанням чотирьохпольної матриці дозволяє структурувати та систематизувати інформацію про фактори, які впливають на успіх або невдачу підприємства чи проекту. Результати SWOT-аналізу можуть бути використані для розробки стратегій, що ґрунтуються на максимізації переваг та мінімізації негативних впливів.

У цій таблиці-прикладі для кожного фактора в розділах "Сильні сторони", "Слабкі сторони", "Можливості" та "Загрози" надано конкретні характеристики організації, а також балів, що відповідають рівню важливості кожного фактора. Бальний SWOT-аналіз дозволяє надати кожному фактору певну кількість балів, що відображає важливість кожного фактора для організації. На основі цієї

таблиці можна зробити висновки щодо того, які фактори є найбільш важливими для організації, і використовувати цю інформацію для формування стратегії розвитку.

Таблиця 1.3

Фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Оцінка	8	2	9	3
Фактор 1	Освічений персонал	Висока залежність від одного партнера	Популярність продукту	Виникнення нових конкурентів
Фактор 2	Надійна репутація	Застарілий дизайн продукту	Розширення ринку	Зміни законодавства
Фактор 3	Ефективність виробництва	Високі фіксовані витрати	Зниження цін на сировину	Регуляторні обмеження
Фактор 4	Висока якість продукту	Низький рівень інновацій	Зміна попиту на ринку	Економічна нестабільність

Методика балового SWOT- аналізу з використанням табличної форми. [39]

Для дослідження конкурентного середовища туристичного підприємства можуть застосовуватися різноманітні методи, зокрема:

Аналіз SWOT - цей метод є одним з найбільш популярних методів дослідження конкурентного середовища туристичного підприємства оскільки дає можливість визначити як його внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на його успішність. Аналіз портфеля продуктів - цей метод дає змогу визначити, які продукти туристичного підприємства є найбільш прибутковими та популярними серед клієнтів, а які потребують додаткових зусиль для підвищення їхньої ефективності. Аналіз конкурентів - цей метод дає змогу визначити, хто є головними конкурентами туристичного підприємства, їхні

сильні та слабкі сторони, а також їхні стратегії та пріоритети, що дає змогу туристичному підприємству розробити більш ефективні стратегії для свого розвитку. Аналіз клієнтів - цей метод дає змогу визначити, хто є цільовою аудиторією туристичного підприємства, їхні потреби та вимоги, що дає змогу розробити ефективніші стратегії маркетингу та продажу. Аналіз ринку - цей метод дає змогу визначити загальні тенденції та динаміку розвитку ринку туризму, що дає змогу туристичному підприємству визначити своє місце на ринку та розробити стратегії, які будуть відповідати потребам ринку. Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, тому їх краще використовувати в комбінації, щоб отримати більш повну картину конкурентного середовища туристичного підприємства.

1.3. Законодавча база України у сфері конкуренції і туризму

В Україні законодавча база у сфері конкуренції і туризму представлена наступними законами: закон України «Про туризм», закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про публічні закупівлі», закон України «Про захист прав споживачів».

Закон України "Про туризм" включає наступні положення:

Визначення туристичної діяльності: Закон визначає туристичну діяльність та пов'язані із нею поняття, такі як туристичні послуги, туристична інфраструктура тощо. Ліцензування: Закон передбачає ліцензування для певних видів туристичної діяльності, інформуючи про умови та порядок отримання ліцензій. Права та обов'язки учасників туристичного ринку: Визначаються права та обов'язки туроператорів, турагентів, транспортних підприємств та інших учасників туристичного бізнесу. Захист прав споживачів: Закон містить положення, спрямовані на захист прав та інтересів туристів. Страхування

відповідальності: Закон регулює вимоги до страхування відповідальності туроператорів і турагентів [4].

Закон України "Про захист економічної конкуренції" — це нормативний акт, призначений для регулювання відносин у сфері економічної конкуренції та запобігання недобросовісній конкуренції. Нижче подано короткий опис цього закону: Головні положення: Мета Закону: Створення ефективного механізму захисту конкуренції на ринках України. Заборони та обмеження: Закон встановлює перелік заборон та обмежень, спрямованих на запобігання недобросовісній конкуренції та формування справедливих умов для підприємств. Захист конкуренції: Забезпечення рівних можливостей для всіх учасників ринку, заборона антиконкурентних угод та домовленостей. Органи захисту конкуренції: Визначає компетентні органи, які відповідають за регулювання та контроль в сфері конкуренції. Відповідальність: Передбачає відповідальність за порушення закону, включаючи штрафи та санкції. Стимулювання конкурентоспроможності: Заохочення розвитку конкуренції для стимулювання ефективності економіки. Значення для економіки: Закон спрямований на створення умов для розвитку конкурентоспроможного середовища, захист підприємств від недобросовісних методів конкуренції, та сприяння розвитку вільного ринку в Україні [1].

Закон "Про публічні закупівлі" встановлює правові та організаційні засади проведення публічних закупівель в Україні та визначає порядок здійснення цієї діяльності. Основні положення Закону про публічні закупівлі включають: Принципи публічних закупівель: Транспарентність, конкуренція, рівні умови для учасників закупівлі, ефективність використання коштів. Закупівлі за процедурою конкурентного вибору: Замовники повинні проводити конкурентний вибір постачальників чи виконавців, крім випадків, коли це неможливо чи неефективно. Електронні торги: Впровадження електронних торгів для забезпечення відкритості та доступності процесу закупівлі. Контроль

за використання коштів: Забезпечення контролю за ефективністю та цільовим використанням публічних коштів. Відповідальність за порушення законодавства: Встановлення відповідальності за порушення законодавства про публічні закупівлі. Закон про публічні закупівлі регулює процедури закупівель для різних видів замовників, включаючи державні органи, місцеві органи влади, підприємства та організації [3].

Закон України «Про захист прав споживачів» прийнятий з метою захисту прав та інтересів осіб, які придбали товари або скористалися послугами. Основні положення закону включають: Права споживачів: Закон визначає права споживачів на якісний та безпечний товар, право на інформацію, право на вибір, а також право на відшкодування збитків в разі порушення їх прав. Інформація для споживачів: Постачальники зобов'язані надавати споживачам достатню, точну та доступну інформацію про товари та послуги, щоб споживачі могли приймати обдумані рішення. Гарантії та сервісне обслуговування: Закон встановлює правила щодо гарантій на товари, умови сервісного обслуговування та правила повернення товарів. Захист від недобросовісної конкуренції: Закон містить положення, що стосуються недобросовісної конкуренції та неправдивої реклами, які захищають споживачів від маніпуляцій та обману. Механізми врегулювання спорів: Закон передбачає механізми вирішення спорів між споживачами та постачальниками, включаючи можливість звертатися до визначених органів чи суду. Цей закон сприяє забезпеченню справедливих та рівних умов взаємодії між споживачами та підприємцями на ринку товарів і послуг в Україні [2].

Антимонопольний комітет України та Державне агентство з розвитку туризму відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні стабільності та розвитку національної економіки. Захист прав споживачів, забезпечення конкурентної середовища та підтримка туристичної галузі – це ключові напрямки їх діяльності, що мають визначальний вплив на

соціально-економічний розвиток країни. Пропонуємо розглянути важливість роботи обох організацій у забезпеченні справедливого та конкурентоспроможного середовища в Україні, а також їхню ключову роль у стимулюванні розвитку та підтримці туристичного сектору.

Антимонопольний комітет України (АМКУ) є органом, відповідальним за забезпечення конкурентного середовища на ринках України та запобігання проявам недостатньої конкуренції та монопольних практик. Основні функції Антимонопольного комітету включають: Захист конкуренції: Запобігання, припинення та припинення діяльності, спрямованої на обмеження конкуренції. Запобігання монопольній діяльності: Виявлення та припинення монопольних практик. Контроль концентрації підприємств: Антимонопольний комітет визначає, чи може злиття або придбання підприємств призвести до утворення домінуючого становища на ринку. Регулювання цін: У випадках, коли виникає питання щодо недостатньої конкуренції на ринку та цінового монополізму, АМКУ може вживати заходів для нормалізації ситуації. Інформаційна та освітня діяльність: Забезпечення громадськості та бізнес-спільноти інформацією про конкурентну політику та антимонопольні правила. Діяльність Антимонопольного комітету базується на Законі України "Про захист економічної конкуренції".

Основні функції та завдання Державного агентства з розвитку туризму включають: Розвиток туризму: Агентство визначає та реалізує стратегії та заходи щодо розвитку туризму в Україні. Привабливість та популяризація: Заходи щодо збільшення привабливості України для туристів, включаючи маркетингові та рекламні кампанії. Підтримка інфраструктури: Сприяння розвитку туристичної інфраструктури, такої як готелі, маршрути, пам'ятки та інші об'єкти. Участь у створенні та реалізації проєктів: Залучення та підтримка ініціатив та проєктів, спрямованих на розвиток туризму в Україні. Міжнародне

співробітництво: Взаємодія з міжнародними організаціями та іншими країнами для підвищення міжнародної привабливості України як туристичного напрямку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА “НАВІГАТОР УКРАЇНА”

2.1. Характеристика діяльності підприємства

Туристичне підприємство НАВІГАТОР УКРАЇНА має стабільні позиції на у сфері туристичних послуг на українському ринку. Засноване в 2005 році НАВІГАТОР УКРАЇНА здобув довіру серед споживачів та повагу серед конкурентів.

НАВІГАТОР УКРАЇНА спеціалізується на створенні та організації широкого розмаїття туристичних маршрутів та програм. Вони пропонують пекідж-тури, гасто-тури, різноманітні екскурсії, корпоративні подорожі та інші види унікальних туристичних пропозицій. Команда професіоналів з туризму та гостинності працює над створенням незабутнього туристичного досвіду для своїх клієнтів. Компанія постійно розвивається, вдосконалює свої послуги та співпрацює з партнерами в туристичній галузі для забезпечення найкращих умов та вибору для своїх клієнтів. Портфель компанії має в собі більше 50 країн. Серед них можна виокремити найбільш популярні напрямки: Австрія, Албанія,

Іспанія, Італія, Чорногорія, Чехія, Естонія, Франція, Німеччина, Греція, Угорщина, Хорватія, Латвія, Литва, Нідерланди, Польща, Румунія та ін [31].

Далі буде надана загальна характеристика туристичного підприємства, а саме: місце розташування фірми; рік створення; форма власності, умови ліцензування тощо.

Місце розташування: 61001, Харківська обл., місто Харків, вулиця Плеханівська 65. Основний вид діяльності: 79.12 Діяльність туристичних операторів.

Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю.

Уповноважені особи: Оленко Кирило Олегович.

НАВІГАТОР УКРАЇНА надає такі послуги:

1. групові тури;
2. персональні тури
3. екскурсії;
4. організація івентів;
5. консультування щодо туристичних подорожей;
6. повний супровід від першого звернення до моменту повернення

клієнта з подорожі.

Далі ми розглянемо статистичний звіт компанії ТОВ “НАВІГАТОР УКРАЇНА”. Ця компанія подавала звіти, щодо своєї діяльності у повному обсязі, що підтверджуються записами у реєстрі суб’єктів туроператорської діяльності [54]. На жаль, деякі дані з відкритих реєстрів недоступні після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну. З наявних у вільному доступі даних маємо лише наступне:

Таблиця 2.1

Рік	2022	2023	2024
Дохід (грн)	726600	1554500	4890900

Чистий прибуток (грн)	-460900	121700	108100
Активи (грн)	630400	645000	443100
Зобов'язання (грн)	577100	470000	160000

Таблиця складена автором за матеріалами [67]

Структура управління ТОВ «НАВІГАТОР УКРАЇНА» є лінійною. В цілому організаційна структура даного підприємства забезпечує стабільне функціонування кожного виду діяльності, які регулюються та знаходяться під контролем співробітників підприємства. Додатково можна зазначити, що ця туристична агенція має невеликий штат співробітників, тому це забезпечує оперативну комунікацію між працівниками та створення великої кількості підрозділів не є необхідним.

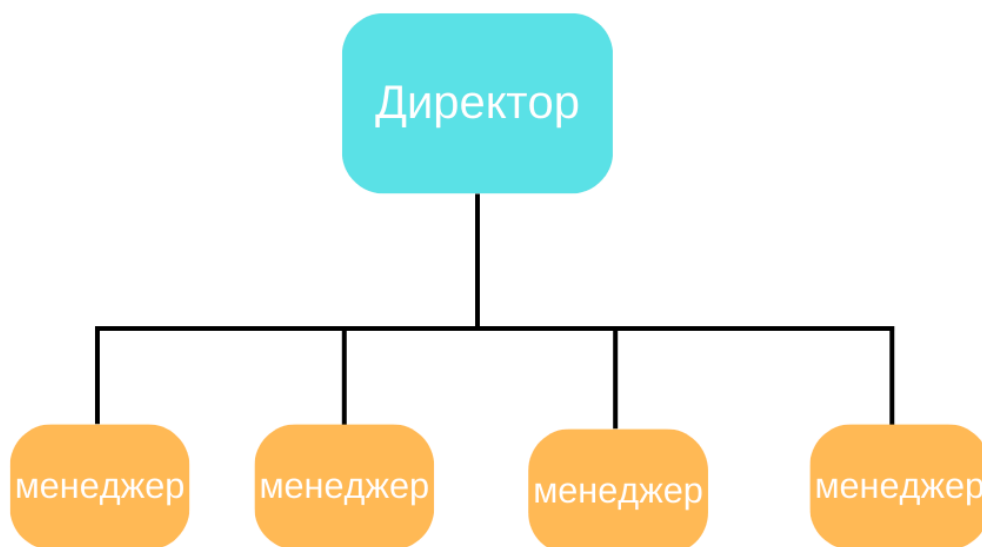


Рис 2.1 Організаційна структура управління туристичного оператора

Директор туристичного оператора відіграє ключову роль у керівництві та управлінні всією діяльністю агенції. Його робота включає широкий спектр обов'язків і функцій, щоб забезпечити успішне функціонування та розвиток

агенції. Деякі з основних аспектів роботи директора туристичної агенції включають:

1. Стратегічне планування: Директор розробляє стратегічні плани і цілі для агенції, визначає її місію, визначає стратегічні напрямки розвитку та виробляє стратегічні рішення.
2. Управління персоналом: Директор відповідає за управління командою співробітників агенції. Він залучає та наймає нових співробітників, проводить тренінги, сприяє розвитку персоналу та створює мотивуюче робоче середовище.
3. Фінансове управління: Директор відповідає за фінансову діяльність агенції, включаючи бюджетування, фінансовий аналіз, контроль витрат та доходів, забезпечення фінансової стійкості та прибутковості.
4. Розвиток бізнесу: Директор займається пошуком нових можливостей для розширення бізнесу, встановленням партнерських відносин, впровадженням нових послуг та ініціатив для збільшення обсягу продажів та розширення клієнтської бази.
5. Маркетинг та реклама: Директор розробляє маркетингові стратегії, просуває агенцію на ринку, проводить рекламні кампанії для залучення нових клієнтів та підтримки існуючої клієнтської бази.
6. Спостереження за ринком: Директор вивчає ринкові тенденції, аналізує конкурентів та визначає стратегії для підтримки конкурентоспроможності агенції.

Менеджер в туристичній агенції відіграє важливу роль у наданні професійних послуг клієнтам і в управлінні різними аспектами туристичного бізнесу. Його робота включає наступні функції:

Клієнтське обслуговування: Менеджер зустрічається з клієнтами агенції, слухає їх потреби та бажання щодо подорожей, надає консультації та рекомендації стосовно туристичних пропозицій, складає і пропонує варіанти

туру, вирішує питання щодо бронювання та покупки квитків, готелів, транспорту та інших послуг.

Планування туристичних маршрутів: Менеджер розробляє та організовує туристичні маршрути, враховуючи бажання та інтереси клієнтів, розробляє програму подорожі, включаючи визначення місць відвідування, дати, тривалість та вартість туру.

Комунікація з партнерами: Менеджер встановлює та підтримує партнерські відносини з туроператорами, готелями, авіакомпаніями та іншими постачальниками туристичних послуг, переговорює щодо умов співпраці, узгоджує тарифи та умови бронювання.

Маркетинг та просування: Менеджер займається маркетинговими діями агенції, включаючи рекламу, PR-кампанії, участь в туристичних виставках та заходах, розвиток інтернет-присутності агенції, залучення нових клієнтів та підтримку старих.

Координація та організація: Менеджер забезпечує координацію всіх етапів туристичного процесу, включаючи бронювання, оформлення документів, трансфери, проживання та інші послуги. Він відповідає за планування та організацію діяльності агенції з метою забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

Вирішення проблем та конфліктів: Менеджер вирішує проблеми та конфлікти, які можуть виникати під час подорожі або зі замовленнями послуг, шукає компромісні рішення та забезпечує задоволення клієнтів. Постійне навчання: Менеджер постійно оновлює свої знання про нові напрями, тенденції та інновації у сфері туризму, бере участь в навчальних програмах, семінарах та тренінгах. Загальною метою роботи менеджера в туристичній агенції є забезпечення задоволення клієнтів, надання якісних туристичних послуг та підтримка успішної діяльності агенції.

Далі перейдемо до форми організації поїздок. Організація поїздок є надзвичайно складним та вимогливим процесом, що належить до різних сфер діяльності. Вона потребує проникливого планування, високої рівноваги координації та бездоганного виконання різнопланових завдань. В сучасному світі, який переповнений різноманітними формами та типами організацій, є безліч компаній, що спеціалізуються в наданні туристичних послуг та гарантують неперевершені подорожі своїм вибагливим клієнтам.

“НАВІГАТОР УКРАЇНА” надає наступні види турів:

Таблиця 2.2

Класифікація пропозиції турів

Назва	Дестинація
Пляжні тури	Албанія, Болгарія, Грузія, Греція, Єгипет, Ізраїль, Іспанія, Італія, Кіпр, ОАЕ, Туніс, Туреччина, Чорногорія, Хорватія, Франція
Гірськолижні тури	Румунія, Болгарія, Австрія, Швейцарія, Туреччина, Словаччина, Польща
SPA&Wellness	Україна, Угорщина, Словенія, Чехія
Тури у парки розваг	Нідерланди, Чехія, Франція, Бельгія, Італія, Польща
Культурно-пізнавальні тури	Австрія, Андорра, Бельгія, Боснія і Герцеговина, Данія, Естонія, Латвія, Литва, Ліхтенштейн, Люксембург, Північна Македонія, Мальта, Монако, Нідерланди, Німеччина, Норвегія, Польща, Португалія, Румунія, Словаччина, Фінляндія, Франція, Чехія, Швейцарія, Швеція
Тури для дітей	Україна, Болгарія, Італія, Греція, Польща

Таблиця складена автором за матеріалами [57-61]

Туристичний оператор “НАВІГАТОР УКРАЇНА” пропонує широкий вибір туристичних дестинацій на різний смак та гаманець. Найбільш популярними видами турів серед клієнтів цього підприємства є: пляжні тури та культурно-пізнавальні тури.

Окрім широкого переліку закордонних туристичних destinations, “НАВІГАТОР УКРАЇНА” пропонує також екскурсійне обслуговування у м. Харків.

2.2. Дослідження конкурентів та побудова конкурентної карти

Для будь-якого туристичного оператора важливо розуміти своє конкурентне середовище, оскільки воно визначає можливості та загрози, з якими вони стикаються на ринку. Дослідження конкурентів дозволяє здійснити глибокий аналіз стратегій, ресурсів, сильних та слабких сторін, а також потенційних перешкод, які можуть виникнути у процесі досягнення бізнес-цілей. У цьому розділі ми розглянемо методи та підходи до дослідження конкурентів, які допоможуть туристичному оператору не лише зрозуміти своїх конкурентів краще, але й розробити стратегії, що дозволяє зайняти вигідну позицію на ринку та збільшити свою конкурентоспроможність. Перш ніж ми перейдемо до деталей аналізу конкурентів, варто зазначити, що цей процес — це не лише можливість дізнатися про те, що роблять інші у вашій галузі, але й шанс самокритично оцінити свої власні переваги та недоліки. Дослідження конкурентів є ключовою складовою успіху будь-якого бізнесу, і ми глибоко поглибимося в цю тему у поточному розділі.

Під час аналізу конкурентів обраного підприємства, ми зосередилися на знаходженні основних гравців на ринку, що відповідають таким важливим критеріям, як основний код за КВЕДом (79.12 - Діяльність туристичних операторів), наявність представництва у місті Харків та наявність достатньої кількості інформації у відкритому доступі для здійснення порівняльного аналізу. Саме тому нашими основними конкурентами стали ТОВ "Відпочинок на всі" та ТОВ "Поїхали з нами". Обидва ці підприємства представляють собою значну конкуренцію в туристичній галузі, маючи великий вплив на ринок та здатність

задовольняти потреби клієнтів. Порівняльний аналіз з цими конкурентами дозволить нам краще розуміти їхні стратегії, сильні та слабкі сторони, щоб ми могли ефективно реагувати на зміни на ринку та забезпечити своє підприємство конкурентною перевагою [68].

Почнемо з надання загальної характеристики основних конкурентів нашого обраного підприємства. Це дозволить нам отримати чітке уявлення про їхні особливості та стратегії, що вони використовують на ринку. Ця інформація є ключовою для подальшого проведення SWOT-аналізу, створення SWOT-матриці та побудови конкурентної карти.

Першим конкурентом став туроператор під назвою “Відпочинок на всі сто”. Фірма була зареєстрована у 2016 році. Компанія має велику кількість відгуків на Google Maps та Facebook, переважна з яких є позитивними, а прихильність клієнтів можна чітко побачити у фінансових звітах компанії. Щодо основних послуг, то підприємство надає такий перелік продуктів: тури Україною та закордоном, екскурсії, поїздки в дитячі табори, продаж автобусних квитків (автобусні тури). [69, 70] Проведемо SWOT-аналіз даного підприємства, спираючись на дані, що знаходяться у відкритому доступі на сайті компанії.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз “Відпочинок на всі сто”

Сильні сторони 1. Довіра від споживачів 2. Достатня кількість дестинацій 3. Детальні описи турів 4. Тури для школярів	Слабкі сторони 1. Невелика кількість турів закордоном порівняно з українськими турами 2. Недостатня промоція у соціальних мережах 3.
Можливості 1. Збільшення кількості іноземних дестинацій	Загрози 1. Зміни у законодавстві 2. Зміни в курсах валют

2. Підвищення активності у соціальних мережах	3. Політична нестабільність 4. Економічна нестабільність 5. Конкуренція з іншими туроператорами
---	---

Таблиця складена автором за матеріалами [69, 70]

З даних у таблиці можемо зробити висновки, що туроператор “Відпочинок на всі 100” має цілу низку загроз як і будь-яке українське підприємство під час повномасштабного російського вторгнення. Проте компанія досі функціонує та робить акцент саме на українських напрямках. Такий хід може бути зумовлений тим, що більшість чоловіків у віковій категорії 18-60 років тимчасово не можуть виїхати закордон, тому обирають відпочинок в Україні.

Перейдемо до наступного конкурента під назвою “Поїхали з нами”. Цей туристичний оператор є відомим гравцем на українському ринку туристичних послуг. З 2004 року компанія працює та розвивається в Україні, при цьому освоюючи нові туристичні ринки країн Європи та Азії, зокрема Казахстану, Узбекистану, Молдови, Польщі, Німеччини, Великої Британії та Чехії. Компанія має велику кількість відгуків у своїх соціальних мережах, переважна більшість яких є позитивними. Це свідчить про високу якість наданих послуг та задоволеність клієнтів. Прихильність клієнтів також можна чітко побачити у фінансових звітах компанії, які демонструють стабільне зростання та високу рентабельність. Щодо основних послуг, підприємство пропонує широкий спектр туристичних продуктів. Серед них – тури за кордон, зокрема до Європи, Азії та Африки, підбір готелів як в Україні, так і за кордоном, тури для молоді, автобусні тури, а також весільні тури. Такий різноманітний асортимент дозволяє задовольнити потреби різних категорій туристів, забезпечуючи їм найкращий досвід подорожей. Компанія активно розвиває свою присутність у соціальних мережах, де регулярно публікує інформацію про нові тури, акції та спеціальні

пропозиції. Це допомагає підтримувати постійний зв'язок з клієнтами та залучати нову аудиторію. Позитивні відгуки в соціальних мережах також сприяють підвищенню довіри до бренду та залученню нових клієнтів. Успішний досвід роботи на ринку та висока репутація дозволяють "Поїхали з нами" впевнено конкурувати з іншими туристичними операторами та займати лідируючі позиції на ринку. Проведемо SWOT-аналіз діяльності цього підприємства, щоб виявити його сильні сторони та визначити можливості для покращення діяльності нашої компанії "Навігатор Україна".

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз “Поїхали з нами”

Сильні сторони 1. Широкий вибір туристичних напрямків 2. Популярність (відомість) бренду 3. Велика кількість офісів 4. Детальні описи турів 5. Активні соцмережі	Слабкі сторони 1. Відсутність повноцінних турів Україною (лише проживання та харчування) 2. Розпилення на велику кількість соціальних мереж
Можливості 1. Розширення переліку DESTINATION в Україні 2. Фокус на певні соцмережі	Загрози 1. Зміни у законодавстві 2. Зміни в курсах валют 3. Політична нестабільність 4. Економічна нестабільність 5. Конкуренція з іншими туроператорами

Таблиця складена автором за матеріалами [63, 64]

З даних у таблиці можемо зробити висновки, що туроператор “Поїхали з нами” має цілу низку загроз як і будь-яке українське підприємство під час повномасштабного російського вторгнення, проте збільшило свою активність у країнах, де проживає велика кількість українців і запровадила транспортні хаби саме там, щоб максимізувати комфорт та швидкість надання послуг клієнтам.

Продовжимо наше дослідження, через побудову конкурентної карти. Конкурентна карта — це інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє систематизувати та класифікувати конкурентів за їхніми позиціями на ринку. Вона є важливою складовою стратегічного планування для будь-якого бізнесу. Цей інструмент допомагає розуміти, як функціонує бізнес у порівнянні з іншими гравцями на ринку і які переваги або недоліки мають ваші конкуренти. Суть конкурентної карти полягає у тому, щоб ідентифікувати ключові параметри, за якими можна порівнювати бізнес з конкурентами. Ці параметри можуть включати такі складники, як цінова стратегія, якість продукту чи послуги, обсяг реклами, розподіл продукції, інновації, обслуговування клієнтів тощо. Створення конкурентної карти передбачає аналіз інформації про кожного конкурента з цих параметрів, а потім їх порівняння. Це допомагає визначити сильні та слабкі сторони бізнесу порівняно з конкурентами.

Таблиця 2.5

Порівняння ключових параметрів конкурентних підприємств

Критерій порівняння	“Навігатор Україна”	“Відпочинок на всі 100”	“Поїхали з нами”
Різноманіття DESTINACIЙ	Велике (регіони України та європейські країни)	Середнє (українські Карпати та європейські країни)	Високе (країни Європи, Азії, Африки)
Якість соцмереж	Добра (6 соцмереж, постійні публікації, помірний таргет реклами)	Середня (5 соцмереж, не всі соцмережі оновлюються)	Відмінна (6 соцмереж, постійні публікації та активна комунікація)

		вчасно, помірний таргет реклами)	з підписниками, добрий таргет реклами)
Дохід (за 2023р.)	1554500 грн	4287300 грн	н/д *
Кількість офісів у Харкові	1	1	16

* - У зв'язку з введенням воєнного стану в Україні, Державна податкова служба України в травні 2022 року обмежила доступ до більшості публічних електронних реєстрів, де вона є розпорядником. На даний час Державною податковою службою України не оприлюднюється інформація про суб'єктів господарювання, які мають податковий борг.

Для більшої наочності, створимо конкурентні профілі, на яких можна буде чітко побачити ступінь розвитку певних аспектів конкурентних компаній, де 5 це рівень розвитку, а 0 – найгірший.

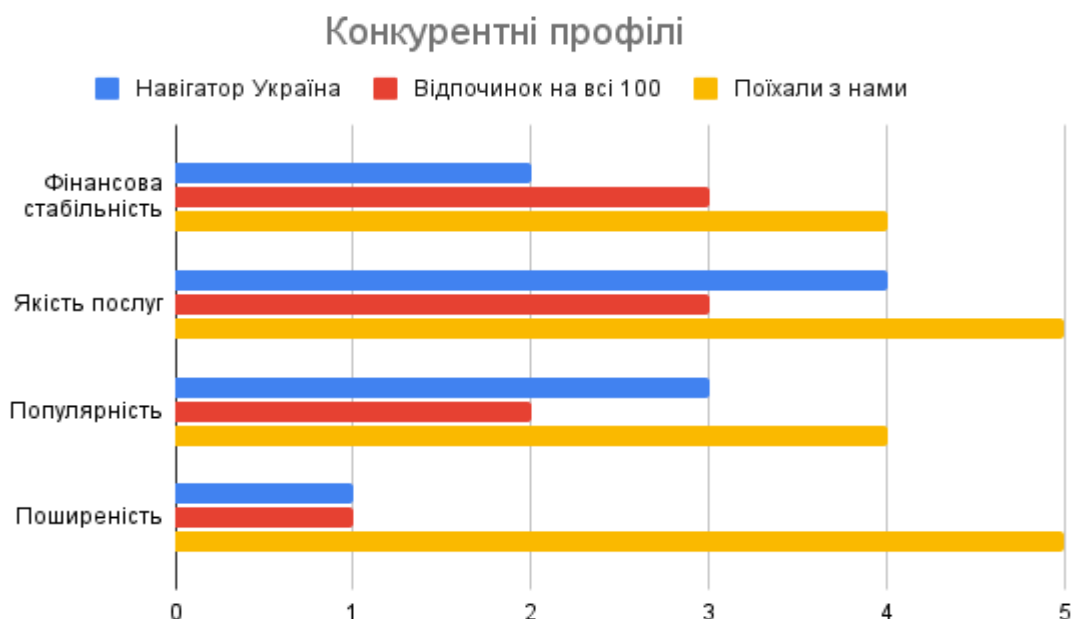


Рис 2.2 Конкурентні профілі обраного підприємства та його конкурентів

Компанія “Поїхали з нами” має видимий відрив через свою активну рекламу у соцмережах та великою мережею офісів. Також вивчаючи профілі конкурентів, можна зазначити, що туроператор “Відпочинок на всі 100” не має великого відриву від “Навігатор Україна”.

2.3 Виявлення конкурентних недоліків у діяльності підприємства

На основі комплексного дослідження діяльності туристичного оператора «Навігатор Україна» та порівняння з основними конкурентами на ринку туристичних послуг України було ідентифіковано ряд критичних слабких місць, що негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Першим суттєвим недоліком є обмежена мережа фізичних офісів компанії. Порівняльний аналіз із конкурентами показав, що туристичний оператор «Поїхали з нами» має найбільшу кількість офісів у Харкові, тоді як «Навігатор Україна» значно поступається за цим показником. Наявність лише одного офісу в Харкові при повній відсутності представництв в інших регіонах України суттєво обмежує доступність послуг для потенційних клієнтів. Фізичні офіси відіграють важливу роль у туристичній галузі, оскільки забезпечують прямий контакт працівників з клієнтами, що значно пришвидшує процес вибору туристичного продукту. Особисте спілкування дозволяє спеціалістам краще зрозуміти потреби клієнтів, надати точні рекомендації та швидко вирішити будь-які питання. Процес відвідування фізичного офісу додає певну «ритуальність» у вибір туристичного продукту та створює відчуття важливості покупки. Крім того, реальна адреса і можливість особистого контакту з працівниками забезпечують клієнтам відчуття надійності та стабільності, що особливо важливо в туристичній сфері, де клієнти довіряють компанії значні суми грошей. Відсутність представництв у великих містах, таких як Київ, Львів, Одеса, Дніпро, обмежує потенціал компанії для залучення клієнтів з різних регіонів України та знижує загальну видимість бренду на національному рівні.

Другою критичною проблемою є слабка присутність компанії в соціальних мережах та обмежена ефективність цифрового маркетингу. Аналіз контенту в акаунтах Facebook та Instagram, які мають найбільшу кількість підписників серед соціальних мереж компанії, виявив посередню якість контенту. Хоча описи публікацій є достатньо інформативними, візуальна складова та загальна привабливість матеріалів не відповідають сучасним стандартам соціальних медіа. Взаємодія аудиторії з публікаціями, включаючи кількість переглядів, вподобань, поширень і коментарів, є критично низькою. Це свідчить про недостатню зацікавленість існуючих підписників та неефективність контент-стратегії. Компанія має малорозвинені сторінки та канали у таких соціальних мережах як YouTube, Twitter (X), Viber та Telegram, а також повністю відсутня на перспективних платформах, таких як TikTok, що обмежує доступ до молодіжної аудиторії. Окрім проблем у соціальних мережах, підприємство стикається з серйозними недоліками у сфері платної реклами. Під час активного пошуку інформації про туристичного оператора та його тури жодного разу не спрацювала таргетована реклама компанії, що може свідчити про відсутність систематичних рекламних кампаній або критично низьку якість таргетування. Це означає, що компанія втрачає значну кількість потенційних клієнтів, які активно шукають туристичні послуги в Інтернеті. Відсутність або неефективність SEO-оптимізації сайту також обмежує органічний трафік та знижує видимість компанії в пошукових системах. За умови, що значна частина користувачів шукає туристичні послуги через Google, низькі позиції у пошуковій видачі безпосередньо впливають на кількість потенційних звернень. Третім слабким місцем є недостатньо адаптована до сучасних умов продуктова стратегія. В умовах повномасштабного вторгнення компанія продовжує пропонувати тури до регіонів, які характеризуються підвищеними безпековими ризиками. Це створює потенційну загрозу для клієнтів та негативно впливає на репутацію компанії.

Аналіз місії підприємства показує, що засновники створили бізнес з метою просування та розвитку туризму в Україні серед українців. Однак поточна геополітична ситуація вимагає перегляду географічного фокусу діяльності. Окупація певних регіонів, замінованість територій та руйнування пам'яток і туристичної інфраструктури створюють серйозні перешкоди для реалізації первісної місії компанії. Що стосується іноземних DESTINATION, компанія пропонує широкий, але недостатньо структурований перелік країн. Відсутність чіткої стратегії щодо закордонних турів призводить до розпорошення ресурсів та знижує ефективність маркетингових зусиль. Компанія не приділяє достатньої уваги потенційно привабливим ринкам, таким як країни Північної Африки (Туніс, Марокко), які могли б стати альтернативою традиційним напрямкам. Також недостатньо використовується потенціал української діаспори в Європі як цільової аудиторії. Значне збільшення кількості українців у країнах ЄС створює новий сегмент ринку, який потребує спеціалізованих туристичних продуктів, орієнтованих на відвідування батьківщини або подорожі європейськими країнами.

Підсумовуючи усе вище сказане, можна зазначити, що для успішного розвитку туристичного оператора "Навігатор Україна" необхідно розширити мережу офісів не лише у Харкові, але й у інших містах України. Це дозволить забезпечити більш широкий доступ до послуг компанії та підвищити зручність для клієнтів. Перерозподіл фокусу екскурсій та турів на центральні та західні регіони України забезпечить вищий рівень безпеки для клієнтів і збільшить привабливість цих регіонів як туристичних напрямків. Також важливо переглянути кількість країн та обрати чітку стратегію щодо закордонних турів. Зосереджуючись на найбільш привабливих туристичних напрямках для українських туристів, компанія зможе запропонувати більш цікаві та актуальні тури. Це сприятиме збільшенню кількості клієнтів та підвищенню задоволеності послугами. Активний розвиток соціальних мереж є ще одним ключовим

аспектом. Варто розглянути пріоритетність існуючих мереж, відкриття нових акаунтів у перспективних соціальних платформах та створення контенту, який буде привабливим та корисним для цільової аудиторії. Збільшення витрат на рекламу та налаштування таргетованої реклами також є важливими кроками. Це дозволить максимально ефективно знаходити цільову аудиторію та залучати нових клієнтів. Оптимізація рекламних кампаній сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та збільшенню продажів туристичних послуг. Загалом, впровадження цих стратегій та заходів допоможе "Навігатор Україна" зміцнити свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА “НАВІГАТОР УКРАЇНА”

3.1 Стратегічні підходи до підвищення конкурентних переваг підприємства

Сучасні стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «Навігатор Україна» базуються на комплексному впровадженні управлінських інструментів, цифрових технологій та гнучких механізмів адаптації до умов ринкового середовища. В умовах військового стану туристична галузь України переживає значні структурні зміни, що актуалізує необхідність практичної імплементації стратегічних ініціатив для збереження та посилення ринкових позицій підприємства. Відтак, важливим є не лише теоретичне осмислення цих підходів, а й розуміння механізмів їх застосування в операційній діяльності туроператора.

Одним із пріоритетних напрямів стратегічного розвитку є інноваційна та цифрова трансформація бізнес-моделі. Сучасний споживач туристичних послуг прагне до максимальної автоматизації процесу взаємодії з постачальником – від

етапу ознайомлення з туристичним продуктом до завершального етапу подорожі. У зв'язку з цим для «Навігатор Україна» цифровізація повинна передбачати створення інтегрованої онлайн-платформи, що включатиме функціонал онлайн-бронювання, персоналізований кабінет користувача, автоматизовані нотифікації щодо змін у маршрутах, метеорологічні прогнози та нагадування про фінансові й документальні зобов'язання [7].

Перспективним інструментом може стати розробка мобільного додатку, який забезпечить туристам цілодобовий доступ до інформації про подорож: деталізований маршрут, розклад зборів групи, контактні дані супроводжуючого персоналу, інтерактивні картографічні сервіси та візуальний контент локацій. Впровадження такого рішення сприятиме підвищенню рівня сервісу та формуванню позитивного іміджу компанії.

Важливою складовою цифрової стратегії є персоналізація клієнтського досвіду. Застосування рекомендаційних алгоритмів дозволяє аналізувати історію замовлень, попередні туристичні преференції та на їх основі формувати індивідуалізовані пропозиції. Зокрема, якщо клієнт систематично обирає історико-культурні маршрути або екологічні тури, система може автоматично генерувати підбірку аналогічних продуктів. Такий підхід не лише підвищує задоволеність споживачів, але й стимулює повторні покупки [29].

Другим стратегічним вектором є формування диференційованого продуктового портфелю з унікальними пропозиціями, відсутніми у конкурентів. В умовах трансформації внутрішнього туристичного ринку України спостерігається зростання попиту на змістовні, емоційно насичені та безпечні подорожі. Це створює для «Навігатор Україна» сприятливі можливості для розробки авторських тематичних маршрутів. Йдеться про концептуальні туристичні продукти, орієнтовані на задоволення специфічних потреб цільових сегментів [17].

Підприємство може сконцентруватися на створенні спеціалізованих турів різної тематичної спрямованості: культурно-пізнавальних, гастрономічних, сімейних програм, а також турів військово-історичної тематики. Такі формати дозволяють створити нові смислові контексти для сприйняття української культурної спадщини та регіональної ідентичності. Наприклад, розробка серії маршрутів «Українські фортеці та оборонні споруди» може включати історичні реконструкції, відвідування музейних експозицій, інтерактивні локації та експертний супровід спеціалістів. Подібний продукт забезпечує високий рівень емоційної залученості та позиціонує компанію як постачальника ексклюзивних туристичних вражень [37].

Окремим аспектом стратегічного управління є розвиток партнерської мережі на локальному рівні. Встановлення співпраці з територіальними громадами, культурними інституціями, готельними операторами та закладами ресторанного господарства дозволяє розширити можливості туроператора. Партнерські відносини забезпечують комплексність туристичного продукту, інтеграцію автентичних елементів, підвищення якості обслуговування та оптимізацію витрат. Зокрема, музейні установи можуть надавати преференційні тарифи для спеціалізованих маршрутів, а регіональні ресторани – включати до програми дегустаційні сети з елементами місцевої кухні. Це створює додаткову споживчу цінність та сприяє формуванню стійких взаємовигідних відносин між учасниками туристичної діяльності [31].

В умовах обмежених фінансових ресурсів та необхідності активізації маркетингової діяльності туристичний оператор «Навігатор Україна» потребує гнучких механізмів перерозподілу бюджету між операційними та стратегічними статтями витрат. Одним із прагматичних підходів до вирішення цього завдання є оптимізація витрат на персонал шляхом переведення окремих співробітників на режим неповної зайнятості з подальшим спрямуванням вивільнених коштів на пріоритетні напрямки розвитку підприємства. [13]

Одним із пріоритетних напрямів є формування системної стратегії контент-маркетингу. Мова йде не про епізодичні публікації в соціальних мережах, а про комплексну комунікаційну концепцію, що включатиме систематичне виробництво відеоконтенту про туристичні маршрути, інтерв'ю з екскурсоводами, інформаційні матеріали про туристичні об'єкти України та практичні рекомендації для мандрівників. Такий підхід до контенту дозволяє не лише інформувати цільову аудиторію, а й формувати емоційний зв'язок між брендом і споживачами. Додатково, ведення корпоративного блогу створює можливості для поглибленого висвітлення туристичної тематики, що сприяє позиціонуванню компанії як галузевого експерта та підвищенню рівня довіри. [20]

Значну роль у маркетинговій стратегії відіграє пошукова оптимізація (SEO). Оптимізація веб-сайту, публікація контенту з релевантними ключовими запитами та створення тематичних статей дозволяють покращити позиції компанії у результатах пошукових систем. Це набуває особливої актуальності, оскільки значна частка користувачів здійснює пошук туристичних послуг через пошукову систему Google, і високі позиції у видачі безпосередньо корелюють із кількістю вхідних запитів. [26]

Доцільним є також активне використання таргетованої реклами в соціальних мережах. Цей інструмент забезпечує можливість комунікації з конкретними сегментами цільової аудиторії — сімейними групами з дітьми, студентською молоддю, корпоративними клієнтами чи прихильниками активного туризму. Наприклад, рекламна кампанія з просування турів вихідного дня з акцентуванням на доступності, безпеці та короткостроковості подорожі може суттєво збільшити обсяг замовлень у періоди міжсезонного зниження попиту. Завдяки точній сегментації та налаштуванню рекламних повідомлень компанія може ефективно охопити аудиторію, яка дійсно зацікавлена у

туристичних послугах, що підвищує рентабельність маркетингових інвестицій [40].

Четвертим стратегічним напрямом є розробка та впровадження системи управління лояльністю клієнтів, спрямованої на стимулювання повторних транзакцій та формування довгострокових взаємовідносин зі споживачами. Для «Навігатор Україна» це може передбачати створення бонусної програми з механізмом накопичення балів за кожне придбання туристичного продукту, персоналізовані пропозиції для постійних клієнтів, знижкові пакети на групові подорожі або реферальні програми типу «Рекомендуй друзям».

Практичним прикладом реалізації такого підходу може бути впровадження програми лояльності «Клуб мандрівника», яка надаватиме учасникам привілейовані умови бронювання, доступ до ексклюзивних туристичних напрямків та преференційне ціноутворення. Така ініціатива не лише підвищує рівень прихильності клієнтів до бренду, а й створює ефект спільноти однодумців, що має особливе значення для сегменту внутрішнього туризму [25].

П'ятим стратегічним вектором є оптимізація операційної ефективності та вдосконалення системи управління якістю послуг. У туристичній галузі критично важливим є забезпечення чіткої логістики, високого професіоналізму екскурсійного персоналу та своєчасної комунікації з клієнтами на всіх етапах обслуговування. «Навігатор Україна» може імплементувати систему оцінювання якості туристичних послуг, що включатиме: post-tour опитування клієнтів через структуровані анкети, аналіз відгуків споживачів, проведення щомісячних нарад з екскурсоводами та партнерами для підвищення стандартів сервісу [6].

Паралельно важливо здійснити оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів: автоматизувати систему бронювання, стандартизувати документообіг, мінімізувати частку ручних операцій у роботі персоналу. Такі заходи сприяють підвищенню продуктивності підприємства та забезпечують оперативність реагування на зміни ринкової кон'юнктури [21].

Шостим стратегічним напрямом є диверсифікація ринкових сегментів та розвиток міжнародного партнерства. Незважаючи на складну геополітичну ситуацію, українські туристи продовжують здійснювати виїзні подорожі, тоді як іноземні громадяни поступово відновлюють інтерес до туристичних ресурсів України. Туроператор може розвивати співпрацю з європейськими партнерами для створення комбінованих транскордонних турів, організовувати онлайн-презентації туристичного продукту для іноземних туристичних компаній або проводити прес-тури для представників міжнародних медіа [9].

Практичним прикладом реалізації такої стратегії може бути партнерство з польськими та литовськими туристичними операторами, де «Навігатор Україна» забезпечує організацію та супровід українського сегменту маршруту. Такий підхід забезпечує вихід на нові ринкові сегменти та знижує залежність підприємства від кон'юнктури внутрішнього ринку [33].



Рис 3.1 Програми співробітництва між регіонами України та регіонами держав-сусідів

Сьомим стратегічним вектором є удосконалення системи ризик-менеджменту та забезпечення адаптивності до нестабільних умов зовнішнього середовища, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану. Доцільним є розробка внутрішнього плану антикризових заходів на випадок загострення безпекової ситуації, формування альтернативних туристичних маршрутів, налагодження співпраці з резервними постачальниками послуг, встановлення гнучких умов анулювання бронювань, а також забезпечення транспарентної комунікації з клієнтами щодо потенційних безпекових ризиків.

Практичним прикладом може бути створення динамічної «карти безпечних туристичних напрямків», яка оновлюється відповідно до рекомендацій державних органів у сфері безпеки та дозволяє оперативно коригувати туристичні програми без погіршення якості обслуговування [35].

Узагальнюючи, представлені стратегічні підходи дозволяють «Навігатор Україна» не лише зберегти конкурентні позиції на ринку, а й забезпечити їх посилення у довгостроковій перспективі. Ключовим чинником успіху є комплексність та системність реалізації стратегічних ініціатив: інтеграція інноваційних рішень, клієнтоорієнтованого підходу, розвитку партнерських мереж, системного маркетингу та ефективного менеджменту. Впровадження зазначених підходів сформує для підприємства стійку модель розвитку, здатну адаптуватися до волатильності зовнішнього середовища та водночас забезпечити поступове зростання й розширення ринкової присутності компанії.

3.2 Заходи щодо покращення іміджу та просування послуг

На основі проведеного аналізу, як пріоритетні заходи було обрано оптимізацію витрат на персонал та цифровий маркетинг.

Одним з ключових заходів підвищення фінансової ефективності підприємства є оптимізація структури персоналу. З урахуванням сезонного

характеру туристичного бізнесу та нерівномірного розподілу робочого навантаження протягом року, було прийнято рішення про переведення одного з менеджерів на 0,5 ставки.

Аналіз завантаженості менеджерів показав, що в міжсезонні періоди кількість звернень клієнтів скорочується, що призводить до неефективного використання робочого часу повного штату співробітників. Водночас у високий сезон навантаження значно зростає, що вимагає залучення додаткових ресурсів.

Переведення одного менеджера на 0,5 ставки дозволить:

1. Скоротити постійні витрати на заробітну плату приблизно на 15 000-18 000 грн щомісячно (з урахуванням податків та відрахувань), що складає близько 180 000-216 000 грн на рік.
2. Зберегти кваліфікованого спеціаліста, який знає специфіку роботи компанії, продуктовий портфель та базу клієнтів, уникаючи витрат на підбір та адаптацію нового працівника.
3. Забезпечити гнучкість у покритті навантаження шляхом можливості тимчасового збільшення годин роботи в пікові періоди або залучення співробітника на повну ставку під конкретні проекти.
4. Підвищити мотивацію команди через демонстрацію турботи про збереження робочих місць навіть у складних економічних умовах, замість повного скорочення.

Заощаджені кошти планується спрямувати на розвиток цифрового маркетингу, зокрема таргетованої реклами, що забезпечить залучення додаткових клієнтів та компенсує скорочення витрат на персонал зростанням обсягів продажів. Вивільнені кошти від переведення одного з менеджерів на неповний оклад дозволить вивільнити кошти та інвестувати їх у таргетовану рекламу.

Найбільш значущою перевагою таргетованої реклами є можливість максимально точного визначення цільової аудиторії. Платформи Facebook, Instagram та Google Ads надають широкий спектр параметрів для сегментації: вік, стать, географічне розташування, рівень доходу, освіта, інтереси, поведінка онлайн, життєві події тощо. Для туристичного бізнесу це означає можливість створювати окремі рекламні кампанії для різних сегментів: сімей з дітьми, молодіжної аудиторії, корпоративних клієнтів, любителів активного відпочинку чи культурно-пізнавального туризму. Наприклад, рекламну кампанію сімейних турів вихідного дня можна налаштувати виключно на жінок та чоловіків віком 28-45 років, одружених, з дітьми віком 5-12 років, які цікавляться сімейними подорожами, проживають у радіусі 100 км від Харкова та мають дохід вище середнього. Така точність таргетування практично неможлива в традиційних рекламних каналах (телебачення, радіо, зовнішня реклама) і забезпечує значно вищу ефективність витрат рекламного бюджету.

На відміну від традиційних маркетингових каналів, які вимагають тривалого періоду підготовки (виробництво рекламних матеріалів, узгодження розміщення, очікування виходу реклами), таргетовані кампанії можуть бути запуснені протягом декількох днів. Це особливо критично для туристичного бізнесу, який характеризується сезонністю та необхідністю швидкого реагування на зміни попиту.

Якщо, наприклад, компанія отримує інформацію про тривалий період сприятливої погоди на наступний вихідний, можна оперативно запуснути рекламну кампанію турів вихідного дня і почати отримувати заявки вже наступного дня. Аналогічно, у випадку несприятливих обставин (погіршення безпекової ситуації, несподівані зміни в логістиці) кампанії можна миттєво зупинити або переорієнтувати на інші продукти. Цифрові рекламні платформи надають детальну аналітику ефективності кожного елементу рекламної кампанії. Рекламодавець може відстежувати не лише кількість переглядів та кліків, але й

поведінку користувачів на сайті після кліку: які сторінки вони переглянули, скільки часу провели на сайті, чи заповнили форму заявки, чи здійснили покупку.

Таргетована реклама дозволяє проводити A/B тестування різних елементів кампанії: рекламних креативів, текстів оголошень, цільових аудиторій, форматів реклами тощо. Це можна робити з мінімальними бюджетами, швидко визначаючи найбільш ефективні підходи та масштабуючи їх.

Одна з можливостей таргетованої реклами є ретаргетинг – показ реклами користувачам, які вже взаємодіяли з брендом: відвідували сайт, переглядали конкретні тури, додавали послуги в кошик, але не завершили бронювання. Статистика показує, що лише 2-3% відвідувачів сайту здійснюють цільову дію з першого разу. Ретаргетинг дозволяє повернути решту 97-98% потенційних клієнтів і нагадати їм про незавершену дію. [51]



Рис. 3.2 Діаграма конвертації відвідувачів сайту до ретаргетингу

Для туристичного оператора це особливо важливо, оскільки рішення про покупку туру рідко приймається імпульсивно – люди зазвичай порівнюють варіанти, радяться з родиною, планують бюджет. Ретаргетингові кампанії з персоналізованими пропозиціями (наприклад, «Ви переглядали тур до Кам'янця-Подільського – забронюйте зі знижкою 10% до кінця тижня») можуть конвертувати до 20-30% такої аудиторії, що в 10 разів вище за конверсію холодного трафіку.

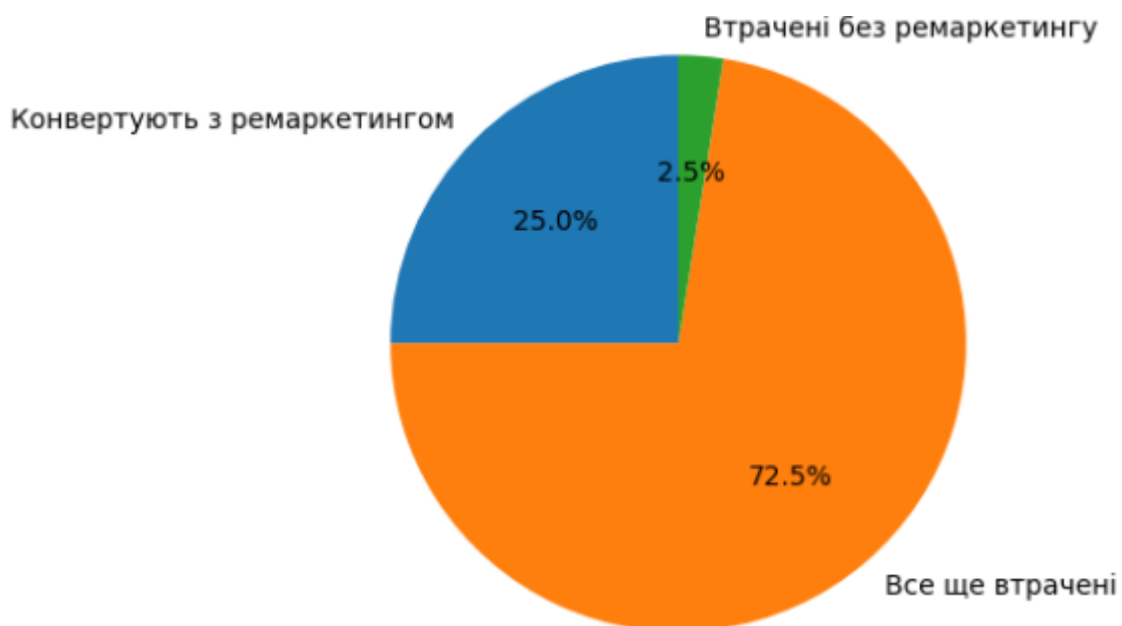


Рис 3.3 Діаграма конвертації відвідувачів сайту після ретаргетингу

Туристичний продукт є емоційним за своєю природою – люди купують не просто послугу переміщення, а враження, емоції, спогади. Соціальні мережі, особливо Instagram та Facebook, є ідеальними платформами для візуальної презентації туристичних продуктів. Якісні фотографії локацій, відео з попередніх турів, відгуки задоволених клієнтів, атмосферні сторіс створюють емоційний зв'язок з потенційним клієнтом і стимулюють бажання приєднатися до подорожі.

На відміну від багатьох інших маркетингових каналів, де існує мінімальний поріг входу (наприклад, виробництво телевізійного ролика коштує від 50 000 грн, розміщення зовнішньої реклами – від 20 000 грн на місяць), таргетовану рекламу можна запускати буквально з будь-яким бюджетом – навіть 500-1 000 грн на тиждень. Це дозволяє підприємствам з обмеженими ресурсами розпочати просування, а після підтвердження ефективності – поступово збільшувати бюджет. [49, 50]

Таргетована реклама дозволяє створювати кампанії, орієнтовані на різні етапи шляху клієнта (customer journey): від формування обізнаності про бренд до стимулювання повторних покупок. Такий багаторівневий підхід забезпечує постійний потік клієнтів на різних стадіях готовності до покупки.

3.3 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Для підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «Навігатор Україна» пропонується комплекс заходів, який полягає у переведенні одного менеджера з продажу на неповну зайнятість з подальшим спрямуванням вивільнених коштів на засоби цифрового маркетингу. Економічна доцільність цього рішення базується на детальному аналізі поточних витрат підприємства, потенційної економії та очікуваних результатів від маркетингових інвестицій.

Розпочнемо з аналізу поточної ситуації. За даними 2024 року, підприємство отримало дохід у розмірі 4 890 900 гривень при чистому прибутку 108 100 гривень. Тепер розглянемо детально структуру витрат на утримання одного менеджера при повній зайнятості. Оскільки підприємство працює онлайн, основними витратами є заробітна плата та обов'язкові відрахування. Візьмемо для розрахунку середню ринкову заробітну плату менеджера з продажу у туристичній сфері на рівні 20 000 гривень на місяць. Це дає річну заробітну плату 240 000 гривень. До цієї суми додається Єдиний соціальний

внесок, який роботодавець зобов'язаний сплачувати за кожного працівника. Ставка ЄСВ становить 22% від заробітної плати. Отже, щомісяця підприємство сплачує 4 400 гривень ЄСВ ($20\,000 \times 0,22$), а за рік ця сума складає 52 800 гривень. Таким чином, загальні витрати на утримання одного менеджера з продажу при повній зайнятості складають $240\,000 + 52\,800 = 292\,800$ гривень на рік, або 24 400 гривень на місяць.

Тепер розрахуємо, як зміняться ці витрати при переведенні менеджера на неповну зайнятість у розмірі 0,5 ставки. Заробітна плата пропорційно зменшується до 10 000 гривень на місяць, що дає 120 000 гривень на рік. Відповідно зменшується і ЄСВ до 2 200 гривень на місяць ($10\,000 \times 0,22$) або 26 400 гривень на рік. Загальні витрати на менеджера з неповною зайнятістю становитимуть $120\,000 + 26\,400 = 146\,400$ гривень на рік, або 12 200 гривень на місяць.

Економія від цього заходу є очевидною. Порівнюючи витрати до та після оптимізації, отримуємо різницю у $292\,800 - 146\,400 = 146\,400$ гривень на рік, або 12 200 гривень щомісяця. Ця сума є цілком достатньою для фінансування систематичної стратегії таргетованої реклами, яка, як буде показано далі, здатна генерувати суттєвий приріст продажів. Візуалізуємо ці показники у таблиці.

Таблиця 3.1

Порівняння витрат на персонал до та після оптимізації

Показник	Повна ставка (1,0)	Неповна ставка (0,5)	Економія
Заробітна плата (міс)	20 000 грн	10 000 грн	10 000 грн
ЄСВ 22% (міс)	4 400 грн	2 200 грн	2 200 грн
Загальні витрати (міс)	24 400 грн	12 200 грн	12 200 грн
Загальні витрати (рік)	292 800 грн	146 400 грн	146 400 грн

Розраховано автором

Перейдемо до аналізу того, як саме будуть використані вивільнені 12 200 гривень щомісяця. Не всю цю суму доцільно витратити безпосередньо на купівлю реклами, оскільки ефективна рекламна кампанія потребує професійного управління та якісного контенту. Тому бюджет розподіляється на три основні категорії.

Перша категорія — це послуги діджитал-маркетолога. Базовий пакет послуг такого спеціаліста на умовах аутсорсингу коштує приблизно 5 000 гривень на місяць. За ці гроші спеціаліст робить налаштування та ведення таргетованих рекламних кампаній, налаштовує рекламні кампанії, проводить А/В тестування, аналізує метрики та здійснює оптимізацію, пише продаючі тексти до оголошень [65].

Друга категорія — це виробництво креативів. Таргетована реклама у туристичній сфері вимагає якісних візуальних матеріалів: атмосферних фотографій локацій, відео з турів, графічних банерів. Загалом на ці візуальні креативи закладаємо 3 000 гривень щомісяця.

Третя категорія — це безпосередньо рекламний бюджет. Після вирахування витрат на спеціаліста та креативи залишається $12\,200 - 5\,000 - 3\,000 = 4\,200$ гривень на місяць. Для зручності розрахунків округлимо цю суму до 4 000 гривень, залишаючи невеликий резерв на непередбачені витрати.

Ці 4 000 гривень рекламного бюджету розподіляються між трьома основними каналами. Найбільша частка — 60% або 2 400 гривень — виділяється на рекламу у Facebook та Instagram. Ці платформи найкраще підходять для візуального контенту туристичної тематики та забезпечують найнижчу вартість залучення потенційних клієнтів у цій галузі. Другий канал — це Google Ads, пошукова реклама, на яку виділяється 30% бюджету або 1 200 гривень. Цей канал важливий для перехоплення попиту, коли люди активно шукають тури. Решта 10% або 400 гривень спрямовується на ремаркетинг — повторний показ реклами тим, хто вже відвідував сайт, але не залишив

заявку[45]. У підсумку візуалізуємо розподіл маркетингового бюджету у таблиці.

Тепер перейдемо до найважливішої частини — прогнозування результатів від таргетованої реклами. Розрахунки базуються на галузевих бенчмарках для туристичної індустрії в Україні та реалістичних припущеннях щодо конверсій на кожному етапі воронки продажів.

Почнемо з першого місяця, який є тестовим періодом. У Facebook та Instagram з бюджетом 2 400 гривень та середньою вартістю тисячі показів (CPM) на рівні 80 гривень можна отримати близько 30 000 показів реклами. При клікабельності 1,5%, що є стандартним показником для туристичної реклами, це дасть приблизно 450 кліків на сайт. Вартість одного кліка складе 5,33 гривні. З цих 450 відвідувачів сайту приблизно 1,5% залишать заявку, що дає нам близько 7 заявок. Таким чином, вартість однієї заявки (CPL) становить 343 гривні [52, 55].

Таблиця 3.2

Розподіл маркетингового бюджету

Стаття витрат	Сума (міс)	Сума (рік)	Частка (%)
Послуги таргетолога/SMM	4 000 грн	48 000 грн	32,8%
Послуги копірайтера	1 000 грн	12 000 грн	8,2%
Виробництво креативів (дизайн)	1 500 грн	18 000 грн	12,3%
Виробництво креативів (відео)	1 000 грн	12 000 грн	8,2%
Виробництво креативів (фото)	500 грн	6 000 грн	4,1%
Рекламний бюджет Facebook/Instagram	2 400 грн	28 800 грн	19,7%
Рекламний бюджет Google Ads	1 200 грн	14 400 грн	9,8%

Рекламний бюджет ремаркетинг	400 грн	4 800 грн	3,3%
Резерв	200 грн	2 400 грн	1,6%
Загалом	12 200 грн	146 600 грн	100%

Розраховано автором

У Google Ads ситуація дещо інша. Пошукова реклама є дорожчою, але приводить більш зацікавлену аудиторію. При бюджеті 1 200 гривень та середній вартості кліка 12 гривень отримуємо близько 100 кліків. Конверсія у заявку тут вище — 3%, оскільки люди активно шукають тури. Це дає 3 заявки при CPL 400 гривень. Ремаркетинг з бюджетом 400 гривень та низькою вартістю кліка (3 гривні, бо показуємо рекламу тим, хто вже знає нас) дає 133 кліки. При конверсії 2% це ще 2-3 заявки з CPL 160 гривень [44].

Загалом за перший місяць отримуємо приблизно 12-13 заявок при загальному рекламному бюджеті 4 000 гривень. Середня вартість заявки складає близько 320 гривень. Однак не всі заявки конвертуються у реальні продажі. У першому місяці, коли система ще не налагоджена, конверсія заявок у продажі буде консервативною — близько 20%. Це означає, що з 13 заявок отримуємо 2-3 фактичні продажі турів.

Для прогнозування ефективності запропонованої стратегії було здійснено комплексний аналіз цінової політики основних конкурентів на ринку внутрішнього туризму України. При формуванні фінансових прогнозів свідомо обрано консервативний підхід до оцінки показників рентабельності та конверсії, що дозволяє уникнути завищених очікувань та забезпечити реалістичність розрахунків. [63, 69].

Застосування консервативної методології розрахунків має принципове значення для демонстрації стійкості обраної стратегії навіть у найменш сприятливих умовах. Ключовою перевагою такого підходу є формування додаткового грошового потоку, який може бути реінвестований у подальший

розвиток маркетингових активностей або спрямований на освоєння альтернативних каналів просування туристичних послуг підприємства. Таким чином створюється ефект самопідсилення стратегії, коли кожен цикл реінвестування генерує зростаючий обсяг ресурсів для наступного етапу розвитку.

При середньому чеку туру 8 000 гривень два-три продажі дають дохід 20 000 гривень. Однак з цієї суми потрібно вирахувати собівартість турів. Якщо припустити, що собівартість становить 70% від ціни продажу (оплата послуг партнерів, транспорт, проживання, харчування, гідів), то валовий прибуток складе 6 000 гривень. Порівнюючи це з повними витратами на маркетинг у розмірі 12 200 гривень (включаючи послуги спеціалістів та креативи), бачимо, що перший місяць закінчується зі збитком близько 6 200 гривень.

Це нормальна ситуація для тестового періоду. Перший місяць потрібен для збору даних, тестування різних креативів, аудиторій та оголошень. Спеціаліст аналізує, які сегменти аудиторії найкраще реагують, які рекламні повідомлення дають найвищу конверсію, які час та дні тижня є найбільш ефективними для показу реклами.

Починаючи з другого місяця, результати покращуються завдяки оптимізації кампаній на основі зібраних даних. Таргетолог відключає неефективні оголошення, збільшує бюджет на найуспішніші сегменти аудиторії, використовує кращі креативи. Клікабельність у Facebook та Instagram зростає до 2%, що при тих самих 30 000 показів дає вже 600 кліків. При покращеній конверсії на рівні 2% отримуємо 12 заявок з вартістю 200 гривень за заявку.

Google Ads також оптимізується — вартість кліка знижується до 10 гривень завдяки кращому таргетуванню та підвищенню показника якості оголошень. При бюджеті 1 200 гривень це дає 120 кліків, з яких при конверсії 3,5% отримуємо 4 заявки. Ремаркетинг теж покращується, оскільки база

аудиторії для ретаргетингу зростає. Конверсія підвищується до 2,5%, що дає 3 заявки.

Загалом у другому-третьому місяцях кількість заявок зростає до 19-20 на місяць при середній вартості заявки 210 гривень. Конверсія заявок у продажі також покращується до 25%, оскільки якість лідів стає вищою. Це дає 5 продажів на місяць, що генерує дохід 40 000 гривень. Валовий прибуток при 30% марже складає 12 000 гривень. Порівнюючи з витратами на маркетинг 12 200 гривень, бачимо, що кампанії практично виходять на точку беззбитковості.

Починаючи з четвертого місяця, система працює вже стабільно та ефективно. Накопичено достатньо даних для точного таргетування, сформовано значну базу для ремаркетингу, відібрано найкращі креативи та оголошення. Клікабельність у соціальних мережах досягає 2,3%, конверсія у заявку — 2,2%. Це дає близько 15 заявок з Facebook та Instagram. Google Ads при оптимізованій вартості кліка 9 гривень та конверсії 4% дає 5-6 заявок. Ремаркетинг з розширеною базою та конверсією 3% — ще 4 заявки.

Загалом з четвертого місяця стабільно отримуємо 24-25 заявок щомісяця при середній вартості заявки 165 гривень. Конверсія заявок у продажі досягає 28-30%, оскільки ми вже працюємо з добре прогрітою аудиторією та маємо налагоджені процеси обробки заявок. Це означає 7 продажів на місяць, що генерує дохід 56 000 гривень. Валовий прибуток складає 16 800 гривень, а після вирахування витрат на маркетинг 12 200 гривень отримуємо чистий прибуток близько 4 600 гривень щомісяця.

Тепер підсумуємо результати за перші шість місяців, щоб побачити загальну картину. У першому місяці збиток становив 6 200 гривень. У другому та третьому місяцях кампанії працювали майже на нулі, припустимо мінімальний збиток 500 гривень на місяць, що дає 1 000 гривень за два місяці. З четвертого по шостий місяць отримуємо стабільний прибуток по 4 600 гривень,

що за три місяці дає 13 800 гривень. Загальний результат за півріччя: $-6\,200 - 1\,000 + 13\,800 = 6\,600$ гривень чистого прибутку.

За друге півріччя, припускаючи стабільні результати на рівні четвертого-шостого місяців, отримуємо ще $4\,600 \times 6 = 27\,600$ гривень прибутку. Загальний річний результат від таргетованої реклами складає $6\,600 + 27\,600 = 34\,200$ гривень чистого прибутку. Однак це лише частина картини. Важливо також поррахувати загальний вплив на бізнес-показники підприємства. За перший місяць продали 2,5 туру, за другий-третій — по 5 турів, з четвертого по дванадцятий — по 7 турів. Загалом за рік це $2,5 + 5 \times 2 + 7 \times 9 = 75,5$ туру, округлимо до 76 додаткових турів. При середньому чеку 8 000 гривень це дає додатковий дохід 608 000 гривень. Якщо поточний річний дохід підприємства становить 4 890 900 гривень, то приріст складає 12,4%. [46, 66] Фіналізуємо ці показники для наочності у таблиці.

Таблиця 3.3

Річні результати таргетованої реклами

Період	К-ть продажів	Дохід	Валовий прибуток	Витрати на маркетинг	Чистий результат
Місяць 1	2,5	20 000 грн	6 000 грн	12 200 грн	-6 200 грн
Місяці 2-3	10	80 000 грн	24 000 грн	24 400 грн	-400 грн
Місяці 4-6	21	168 000 грн	50 400 грн	36 600 грн	+13 800 грн
Місяці 7-12	42	336 000 грн	100 800 грн	73 200 грн	+27 600 грн
РАЗОМ ЗА РІК	76	604 000 грн	181 200 грн	146 400 грн	+34 800 грн

Розраховано автором

Важливо також розрахувати ключові показники ефективності маркетингових інвестицій. ROI (Return on Investment) показує, скільки прибутку приносить кожна інвестована гривня. Загальні інвестиції в маркетинг за рік

становлять $12\ 200 \times 12 = 146\ 400$ гривень. Додатковий прибуток — 34 200 гривень. $ROI = (34\ 200 / 146\ 400) \times 100\% = 23,4\%$. Це означає, що кожна гривня, інвестована в таргетовану рекламу, приносить 23 копійки чистого прибутку, що є хорошим показником для маркетингових інвестицій.

ROMI (Return on Marketing Investment) розраховується трохи інакше — він показує співвідношення доходу до витрат. $ROMI = (608\ 000 - 146\ 400) / 146\ 400 \times 100\% = 315\%$. Це означає, що на кожную витрачену гривню генерується 3,15 гривні доходу, що підтверджує високу ефективність таргетованої реклами.

Ще один важливий показник — CAC (Customer Acquisition Cost), вартість залучення одного клієнта. $CAC = 146\ 400 / 76 = 1\ 926$ гривень. При середньому чеку туру 8 000 гривень співвідношення CAC до LTV (Lifetime Value) становить 1:4,15, що значно перевищує рекомендований мінімум 1:3 та свідчить про здорову економіку залучення клієнтів [53].

Термін окупності інвестицій також є важливим параметром. Наростаючим підсумком кампанії виходять на позитивне значення приблизно на четвертому місяці, коли сукупний прибуток починає перевищувати сукупні витрати попередніх періодів. Повна окупність річних інвестицій досягається орієнтовно на дев'ятому-десятому місяці, після чого кожен наступний місяць приносить чистий прибуток.

Варто також відзначити кілька якісних переваг запропонованого підходу, які складно виміряти у грошовому еквіваленті, але які мають суттєве значення для розвитку бізнесу. По-перше, таргетована реклама формує базу потенційних клієнтів для подальшого маркетингу. Навіть ті люди, які не забронювали тур одразу, залишаються у полі зору компанії та можуть конвертуватися у клієнтів пізніше. По-друге, регулярна присутність у соціальних мережах підвищує впізнаваність бренду та формує довіру до компанії. По-третє, система таргетованої реклами створює стабільний та прогнозований потік заявок, що дозволяє краще планувати операційну діяльність.

Важливо також врахувати можливі ризики та обмеження. Наведені розрахунки базуються на середньостатистичних показниках ефективності для туристичної галузі, однак реальні результати можуть відрізнятися залежно від якості рекламних матеріалів, сезонності, конкурентного середовища та багатьох інших факторів. Тому критично важливим є постійний моніторинг ключових метрик та готовність оперативно коригувати стратегію.

Також слід зазначити, що успіх таргетованої реклами значною мірою залежить від якості самого туристичного продукту та рівня сервісу. Якщо клієнти залишатимуться незадоволеними якістю турів, жодна реклама не зможе забезпечити стабільне зростання. Навпаки, негативні відгуки швидко знизять ефективність рекламних кампаній. Тому паралельно з впровадженням маркетингових заходів необхідно постійно працювати над покращенням якості туристичних послуг.

Підсумовуючи проведений фінансовий аналіз, можна стверджувати, що переведення одного менеджера на 0,5 ставки з подальшим інвестуванням вивільнених коштів у таргетовану рекламу є економічно обґрунтованим та ефективним заходом. При щорічній економії 146 400 гривень та інвестуванні цієї суми в цифровий маркетинг підприємство отримує 76 додаткових продажів, що генерує 608 000 гривень додаткового доходу та 34 200 гривень чистого прибутку. Це підвищує загальний прибуток компанії та покращує рентабельність без залучення зовнішнього фінансування чи збільшення загального бюджету підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Дослідження сутності різних видів конкуренції та конкурентної боротьби допомагає краще зрозуміти динаміку ринку та взаємозв'язок між учасниками. Вивчення різних типів конкуренції, таких як монополістична конкуренція та олігополія, допомагає зрозуміти, як вони впливають на ринкову динаміку та стратегії компаній. Було розглянуто різні стратегії, такі як стратегії ціноутворення та диференціації та яким чином вони допомагають компаніям зберегти конкурентну перевагу. Також регулювання конкуренції є важливим для запобігання появі монополій, які можуть шкодити ринку та споживачам. Окремо виокремили як конкуренція формує ринкові умови та важливість адаптації для успішної діяльності.

2. Аналіз конкурентного середовища - це важливий етап стратегічного планування, який дозволяє збирати інформацію про конкурентів, їхні стратегії, сильні та слабкі сторони. Це допомагає підприємству приймати обґрунтовані рішення та розробляти конкурентоспроможні стратегії. Одним з найбільш ефективних методів для дослідження конкурентного середовища є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз має декілька методик, такі як методика SWOT-аналіз з використанням чотирьохпольної таблиці, SWOT-аналіз з використанням чотирьохпольної матриці та методика SWOT-аналізу з використанням табличної форми. Вид методики обирається за потребами поставленого завдання та індивідуальними особливостями аналізу.
3. Українська законодавча система має ряд законів та нормативно-правових актів, що регулюють конкурентну діяльність. Ці закони встановлюють правила та процедури для забезпечення конкуренції на ринку туристичних послуг. Подальший аналіз показав, що в Україні діє Закон "Про захист економічної конкуренції", який регулює антимонопольну політику та боротьбу з недобросовісною конкуренцією. Крім того, важливим є також Закон "Про туризм", який встановлює правила та стандарти у сфері туризму, включаючи вимоги до якості послуг та захист прав споживачів. Ефективне застосування цих законів сприяє розвитку конкурентного середовища на ринку туристичних послуг, забезпечує захист інтересів споживачів та стимулює інвестиції в туристичну галузь. Проте, існують проблеми з їхнім виконанням та ефективністю контролю з боку державних органів.

4. Обрана туристичне підприємство «Навігатор Україна» було детально проаналізовано та описано. Була надана загальна характеристика туристичного оператора та перелік послуг, що надаються. Проаналізували статистичний звіт та фінансові аспекти даного підприємства. Описали структуру управління та детально розглянули функції працівників. Створили перелік DESTINACIЙ та виокремили найбільш популярні види турів.
5. Наступним кроком даної роботи було дослідження конкурентів. Була обрана низка критеріїв та визначені конкуренти. Надана загальна характеристика підприємств-конкурентів та було проведення SWOT-аналізу, а саме створення SWOT-матриці. Порівняли ключові параметри конкурентних підприємств з обраним підприємством та створили конкурентні профілі підприємств.
6. На основі комплексного дослідження діяльності туристичного оператора «Навігатор Україна» та порівняльного аналізу з основними конкурентами на ринку туристичних послуг України було ідентифіковано ряд критичних слабких місць, що негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Встановлено, що найсуттєвішими недоліками є обмежена географічна присутність (лише один офіс у Харкові при відсутності представництв в інших регіонах), слабка присутність у соціальних мережах із критично низьким рівнем взаємодії аудиторії з контентом, відсутність систематичних таргетованих рекламних кампаній та неефективність SEO-оптимізації сайту. Також виявлено недостатньо

адаптовану до воєнних умов продуктову стратегію та нереалізований потенціал роботи з українською діаспорою в Європі.

7. Запропоновано комплексну стратегію підвищення конкурентних переваг, що включає сім взаємопов'язаних підходів: інноваційну цифрову трансформацію з створенням інтегрованої онлайн-платформи та персоналізованих рекомендаційних систем; формування диференційованого продуктового портфелю з унікальними авторськими маршрутами, посилення бренд-менеджменту через системний контент-маркетинг, SEO-просування та таргетовану рекламу; впровадження програми лояльності «Клуб мандрівника»; оптимізацію операційної ефективності через автоматизацію бізнес-процесів та систему оцінювання якості послуг; диверсифікацію через міжнародне партнерство з польськими та литовськими туроператорами; удосконалення ризик-менеджменту із створенням динамічної «карти безпечних туристичних напрямків».
8. Детально обґрунтовано два пріоритетні заходи для швидкого отримання результату: переведення одного менеджера на 0.5 ставки та таргетовану рекламу в соціальних мережах . Таргетована реклама забезпечує точне визначення цільової аудиторії через демографічні, географічні та поведінкові параметри, швидкість запуску кампаній, детальну аналітику ефективності з можливістю A/B тестування, потужний ретаргетинг , емоційну презентацію туристичного продукту через візуальний контент та низький поріг входу.

9. Проведено детальний фінансовий аналіз економічної ефективності запропонованих заходів з консервативним підходом до прогнозування. Переведення одного менеджера на 0,5 ставки вивільняє 146 400 грн/рік (12 200 грн/міс), які повністю інвестуються в таргетовану рекламу. Застосування консервативної методології розрахунків підтверджує стійкість стратегії навіть у несприятливих умовах та створює ефект самопідсилення через реінвестування додаткового прибутку в подальший розвиток маркетингових активностей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
2. Закон України «Про захист прав споживачів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
3. Закон України «Про публічні закупівлі». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

4. Закон України «Про туризм». URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Бародкіна Н. О. Маркетинг: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2015. – 360 с.
6. Вовк, М. В., & Гримак, О. Я. (2025). ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі, (12), 21-26.
<https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-12-3>
7. Головня О., Леонтьєв І. (2025). Сучасні пріоритети цифрової трансформації в туристично-рекреаційній індустрії. DOI:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-100>
8. Длігач А. О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика. – К.: Професіонал, 2013. – 304 с.
9. Долинська О.О., Шоробура І.М., Біницька О.П. (2024) МІЖНАРОДНІ ДОГОВОРИ ТА ВЗАЄМОВІДНОСИНИ У РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ DOI:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-30>
- 10.Євтушенко О. В., Гапоненко Г. І., Шамара І. М. Сучасний стан та перспективи використання сучасних маркетингових технологій у розвитку креативних індустрій України. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2022. № 15. С. 150-158.
- 11.Євтушенко О.В THE SENSORY MARKETING IN THE TOURISM BUSINESS AS THE LATEST TECHNOLOGY IN THE TOURISM PRODUCT PROMOTION. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. № 1068. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.» – Харків, 2013. – С. 143-147.
- 12.Євтушенко О.В. Маркетинг в туризмі: методичні вказівки з виконання курсових робіт / укл. О. В. Євтушенко, О. В. Бойко. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. – 30 с.

13. Кравчук О., Варіс І., Дорош М. (2021). Ефекти бюджетування управління людськими ресурсами... DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-22>
14. Летуновська Н. Є., Люльов О. В. Маркетинг у туризмі: підручник. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 270 с. ISBN 978-966-657-799-6
15. Мальська М. П., Мандюк Н. Л. Основи маркетингу в туризмі. – Київ: Центр учбової літератури, 2017. – 336 с.
16. Мочерний С. В., Єрохін С. А., Канищенко Л. О. Основи економічної теорії: підручник. – К.: ВЦ «Академія», 2001. – 472 с. // Економічна теорія. Політекономія
17. Фрей, Людмила & Гаращенко, Дмитро. (2020). СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НОВІТНІ ТРЕНДИ В ТУРИЗМІ ПІСЛЯ COVID-19. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry. DOI:10.24025/2708-4949.2.2020.213044
18. Шканова О. М. Маркетинг послуг: Навч. посібник. - К.: Кондор, 2013. - 304 с.
19. Юридична енциклопедія: [у 6 т.] / ред. кол.: Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. — К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2001. — Т. 3 : К — М. — 792 с. — ISBN 966-7492-03-6.
20. Abashidze, Irakli. (2025). Content Marketing as a Tourism Promotion Strategy: A Conceptual Review. European Scientific Journal, ESJ. 21. 200. DOI 10.19044/esj.2025.v21n39p200
21. Tomej, K., Bilynets, I., & Koval, O. (2023). Tourism business resilience in the time of war: The first three months following Russia's invasion of Ukraine. Annals of Tourism Research, 99(3), 103547. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103547>
22. Bowsher, Karla. "3 Major Hotels Offering Discounts for Direct Bookings". Money Talks News. Retrieved May 13, 2016.

- 23.Christensen, C. Roland, Andrews, Kenneth Richmond, and Guth, William D. Business policy: Text and cases, Irwin, Homewood, 1965.
- 24.Edmund Philip. "Business policy: Text and cases." Irwin, Homewood, 1965.
- 25.Havrylenko, T. V., & Kovalchuk, A. O. (2024). Customer Loyalty Programs in Ukrainian Tourism: Strategies for Retention in Crisis Conditions. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 12(4), 345-362.
<https://doi.org/10.15640/jthm.v12n4a5>
- 26.Usmany, Paul & Rachmawati, Rima & Rembe, Elismayanti & Sopacua, Fryan & Santosa, Tomi & Arifin, Andi & Fitria, Arie & Suhardi, Suhardi. (2024). The Effectiveness Of Search Engine Optimization (SEO) In Marketing: A Meta-Anlysis Study. *Journal of Economic, Bussines and Accounting* DOI 10.31539/costing.v7i5.11446
- 27.Hayes, Adam. "Understanding Perfect Competition". Investopedia. Retrieved 2020-10-28.
- 28.Hunt, Shelby. *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*. California: SAGE Publications, 2000. ISBN 9780761917298.
- 29.Ismagilova, E., et al. (2024). Recommender systems applied to the tourism industry: a literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2367088.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2367088#abstract>
- 30.Kenton, Will. "Imperfect Market: An Inside Look". Investopedia. Retrieved 2020-10-28.
- 31.Koval, O., et al. (2024). Post-War Tourism Strategies in Ukraine: A Marketing Approach. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 15(2), 456-472. [https://doi.org/10.14505/jemt.v15.2\(66\).12](https://doi.org/10.14505/jemt.v15.2(66).12)
- 32.Liberto, Daniel. "Imperfect Competition Definition". Investopedia. Retrieved 2020-10-28.

- 33.Libster, M., & Tomaszekiewicz, M. (2024). Cross-Border Tourism Partnerships in Times of Crisis: Polish-Ukrainian Collaboration for Sustainable Recovery. *Tourism Geographies*, 26(4), 567-589. <https://doi.org/10.1080/14616688.2024.2314567>
- 34.Mettler, Lyn. "When It Pays to Book Directly with a Hotel". U.S. News & World Report. Retrieved May 13, 2016.
- 35.Pletsan, V., et al. (2023). Sustainable models for communities and regions in Ukraine: Anti-crisis tourism management for post-war recovery. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(4), 567-584. <https://doi.org/10.15544/mts.2023.52>
- 36.Puyt, Richard W.; Lie, Finn Birger; De Graaf, Frank Jan; Wilderom, Celeste P. M. "Origins of SWOT analysis". *Academy of Management Proceedings*. 2020 (1): 17416. doi:10.5465/AMBPP.2020.132. S2CID 225400774.
- 37.R. Beltramo Designing Thematic Tourist Trails for Local Development: A Framework Based on Territorial Heritage <https://doi.org/10.3390/land14101943>
- 38.Rooney, Jennifer. "Brand Power To The People: J&J Takes Lead In Forbes Ranking". *Forbes*. Archived from the original on April 1, 2016. Retrieved May 12, 2016.
- 39.Staff et al. "The 2015 Big Brands Report". *Hotel News Now*. Retrieved 23 March 2015.
- 40.Stankov, U., & Gretzel, U. (2025). Social Media Marketing Strategy in the Tourism Industry: A Systematic Literature Review. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 34(3), 1-25. <https://doi.org/10.1080/21568316.2025.2549069>
- 41.Stigler, George J. "Economic Competition and Political Competition". *Public Choice*. 13: 91–106. 1972. doi:10.1007/BF01718854. ISSN 0048-5829. JSTOR 30022685. S2CID 155060558.

- 42.Strategic Management. Arthur A. Thompson, A. J. Strickland. McGraw-Hill Education, 2001. ISBN 0072518758, 9780072518757.
- 43.Šušić, Vukašin. "The Development and Territorial Allocation of Hotel Chains in the World". University of Niš. Retrieved 18 November 2015.
- 44.27 Google Ads Benchmarks (2025) URL:
<https://www.storegrowers.com/google-ads-benchmarks>
- 45.A. Marchyshak (2025) Tourism marketing benchmarks 2025 URL:
<https://www.promodo.com/blog/tourism-marketing-benchmarks>
- 46.Average Facebook Ads Conversion Rate in 2025 URL:
<https://influee.co/blog/average-conversion-rate-facebook-ads>
- 47.Best Hilton Hotels & Resorts". U.S. News & World Report. Retrieved May 13, 2016.
- 48.Best Hilton Hotels & Resorts". U.S. News & World Report. February 1, 2017. Retrieved.
- 49.D.Hinga (2025) Facebook Ad Budget: How Much to Spend + Benchmarks & Optimization Tips URL: <https://cropink.com/facebook-ad-budget>
- 50.Dme Production Ukraine: Рекламний ролик на замовлення для соціальних мереж, Youtube та TV URL:
<https://dme.site-ok.ua/uk/services/promotional-video>
- 51.F. Paskal (2025) E-commerce conversion optimization: 12 strategies for more sales. URL:
<https://www.clickforest.com/en/blog/conversion-optimization-e-commerce>
- 52.How much does advertising on Instagram cost in Ukraine (2025) URL:
<https://locomotive.ua/en/blog/skolko-stoit-reklama-v-instagram-v-ukraine-2025>
- 53.Leader, Richard (2025). "Customer Acquisition Cost (CAC): The Growth Metric Every Start-up Needs to Track".
<https://fractionalcmo.uk/customer-acquisition-cost-cac/>

54. Ліцензійний реєстр туроператорів. URL:
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Ohsh10qvqnX70LAlSdLXHfpJSYWkVyh6/edit#gid=1762611648>
55. Meta Ads Benchmarks in Ukraine URL:
<https://www.xyzlab.com/meta-ads-benchmarks/ukraine>
56. Методи конкурентної боротьби / За ред. В. Базилевича. – К., 2008. URL:
http://pidruchniki.ws/1405100339949/politekonomiya/metodi_konkurentnoyi_borotbi
57. Навігатор Україна – Лижні тури. URL:
<https://www.navigator-ukraina.com.ua/personalnye-tury/turi-evropoyu/tours/213-lyzhni-tury-v-evropu.html>
58. Навігатор Україна – Парки розваг. URL:
<https://www.navigator-ukraina.com.ua/personalnye-tury/turi-evropoyu/tours/215-parky-rozvah.html>
59. Навігатор Україна – Табори. URL:
<https://www.navigator-ukraina.com.ua/sezonnye-tury/dytiachi-molodizhni-tabory-u-yevropi.html>
60. Навігатор Україна – Тури в Європу. URL:
<https://www.navigator-ukraina.com.ua/personalnye-tury/tury-v-evropu.html>
61. Навігатор Україна – Тури Європою. URL:
<https://www.navigator-ukraina.com.ua/personalnye-tury/turi-evropoyu.html>
62. "Perfect Competition | Boundless Economics". courses.lumenlearning.com. Retrieved 2020-11-29.
63. "Поїхали з нами". URL: <https://www.poechalisnami.ua/ua/about/us>
64. "Поїхали з нами" – Робота та вакансії. URL:
<https://www.poechalisnami.ua/ua/about/job>

65. Послуги діджитал-маркетолога. URL:
https://novarobota.ua/ua/resume-%D0%A2%D0%B0%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3?salary=to_7000
66. Social Media Advertising Statistics 2025: Platform Performance Data & ROI Analysis URL:
<https://socialpulsestats.com/social-media-advertising-statistics-2025-platform-performance-data-roi-analysis>
67. Телеграм-бот Opendatabot. URL:
<https://web.telegram.org/k/#@OpenDataUABot>
68. Веб-каталог YC Market. URL:
<https://catalog.youcontrol.market/79.12/kharkivska-oblast>
69. “Відпочинок на всі 100”. URL:
<https://otdihnavse100.com.ua/uk/content/about-us-4>
70. Звіт Opendatabot про “Відпочинок на всі 100”. URL:
<https://opendatabot.ua/c/40567391>

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу

Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

ВІДГУК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА

*на кваліфікаційну магістерську роботу
 студента 2 курсу групи УТМ-61*

*спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
освітня програма « Міжнародний туристичний бізнес»*

Тімченка Богдана Ігоровича

на тему: «Напрямки покращення конкурентної позиції туристичного підприємства»

Дипломна робота Тімченка Богдана Ігоровича виконана на актуальну для сучасних умов тему, що пов'язана з дослідженням конкурентного середовища та пошуком шляхів підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах динамічних змін ринку туристичних послуг.

У процесі підготовки дипломної роботи студент проявив себе як відповідальний, ініціативний та дисциплінований дослідник. Робота виконувалася відповідно до затвердженого календарного плану, всі етапи дослідження реалізовувалися своєчасно, з урахуванням рекомендацій наукового керівника. Дипломник вмів самостійно працювати з науковими джерелами, нормативно-правовими актами, статистичними матеріалами та аналітичною інформацією.

Структура роботи є логічною та послідовною. У першому розділі ґрунтовно розкрито теоретичні основи конкуренції, методи дослідження конкурентного середовища та законодавчі аспекти регулювання конкуренції і туризму в Україні. Другий розділ містить поглиблений аналіз діяльності туристичного підприємства «Навігатор Україна», дослідження його конкурентів, побудову конкурентної карти та виявлення основних конкурентних недоліків. У третьому розділі студентом запропоновано обґрунтовані рекомендації щодо покращення конкурентних позицій підприємства, зокрема стратегічні підходи, заходи з формування іміджу та просування послуг, а також проведено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Тімченко Богдан Ігорович продемонстрував здатність до аналітичного мислення, узагальнення отриманих результатів та формулювання практичних

висновків. Запропоновані рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані у діяльності туристичного підприємства.

Вважаю, що дипломна робота відповідає вимогам, які ставляться до кваліфікаційних робіт такого рівня, а її автор заслуговує на присвоєння відповідного освітнього ступеня та позитивну оцінку.

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри світової політики,
дипломатії та туристичного бізнесу
Харківського національного
університету імені В.Н. Каразіна



Олена СВТУШЕНКО

Харківського національного
університету ім. В.Н. Каразіна
61077, Харків, пл.Свободи,6
1 грудня 2025 року

Екзаменаційній комісії
із захисту кваліфікаційних робіт
за спеціальністю 242 – «Туризм і рекреація»

ЗОВНІШНЯ РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу
студента 2 курсу групи УТМ-61
спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
освітня програма « Міжнародний туристичний бізнес»

ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та факультету туристичного бізнесу»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
Тімченка Богдана Ігоровича

на тему: «Напрямки покращення конкурентної позиції туристичного підприємства»

Дипломна робота присвячена дослідженню конкурентного середовища туристичного підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення його конкурентних позицій. Обрана тема є актуальною, оскільки в сучасних умовах розвитку туристичного ринку проблема конкурентоспроможності підприємств набуває особливої значущості.

Робота має чітку логічну структуру та складається зі вступу, трьох розділів, висновків і додатків. У першому розділі автор розкрив сутність конкуренції, її види, методи дослідження конкурентного середовища та законодавче регулювання сфери конкуренції й туризму в Україні. Матеріал викладено послідовно, з використанням сучасних наукових підходів.

Другий розділ характеризується ґрунтовним аналітичним опрацюванням діяльності туристичного підприємства «Навігатор Україна». Автором здійснено аналіз основних конкурентів, побудовано конкурентну карту та визначено ключові конкурентні недоліки підприємства, що свідчить про вміння застосовувати теоретичні знання на практиці.

Особливої уваги заслуговує третій розділ, у якому запропоновано конкретні напрями покращення конкурентних позицій підприємства. Запропоновані стратегічні заходи, інструменти просування туристичних послуг та обґрунтування їх економічної ефективності мають практичну цінність і можуть бути використані в реальній діяльності туристичних підприємств.

Серед позитивних сторін роботи слід відзначити актуальність теми, достатній рівень теоретичного опрацювання, аналітичний характер дослідження

та наявність практичних рекомендацій. Зауваження мають несуттєвий характер і не знижують загального позитивного враження від роботи.

Загалом дипломна робота Тімченка Богдана Ігоровича відповідає встановленим вимогам до кваліфікаційних робіт, відзначається логічністю викладу та завершеністю дослідження і заслуговує на позитивну оцінку, а її автор — на присвоєння відповідного освітнього ступеня.

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедрою готельно-ресторанного

бізнесу та харчових технологій



Наталя ДАНЬКО